

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
E.A.P INGENIERÍA INDUSTRIAL



**MODELO DE GESTION BALANCED SCORECARD APLICADO AL
MUNICIPIO DE AMARILIS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
PLANEACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA-2018 AL 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

Bach: Kateryne Ayme Celis Noda

Bach: Gilmer Pérez Paucar

Asesor: Ing. Jorge Teofilo Chavez Estrada

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, por todas las bendiciones brindadas hacia mí desde el principio de mi vida.

A mis amados padres Sotelo y Sonia, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos.

A mi querido Esposo Alejandro por sus palabras y confianza, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me demostró su comprensión, cariño y amor.

A mis amados hijos Mariana y Yokoshi por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

Kateryne Ayme Celis Noda

Dedico esta tesis a mis A mis padres Manuel y Florencia quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mi esposa Lizbeth quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis hijas Yoselin y Dayana, ya que ellos son el motor que me impulsan a seguir luchando por la vida.

Gilmer Pérez Paucar

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi familiar que han luchado siempre por mi persona, apoyándome en todo con su cariño y amor.

A mi asesor que con sus sabios consejos permitió la realización de este trabajo.

Kateryne Ayme Celis Noda

Agradecemos a la Universidad Hermilio Valdizan por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A mi asesor por guiarme a que se realiza esta tesis, y mi gratitud a la plana de docentes que durante mi formación profesional han aportado con sus conocimientos.

Gilmer Pérez Paucar

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO..	iii
INDICE	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problema específicos	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específico	3
1.4 Justificación e importancia	4
1.4.1 Justificación metodológica	4
1.4.2 Justificación teórica	4
1.4.3 Justificación práctica	7
1.5 Limitación de la investigación	7
CAPITULO II PROBLEMA DE INVESTIGACION	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales	11
2.1.3 Local	13

2.2. Bases teóricas	14
2.2.1 La planeación estratégica	14
2.2.2 Etapas para el proceso de planeación estratégica	15
2.2.3 La Planeación estratégica da respuesta a las preguntas	16
2.2.4 La prospectiva y la planeación estratégica	17
2.2.5 El Centro nacional de planeamiento estratégico (Ceplan).....	21
2.2.6 La planificación de gestión estratégica	23
2.2.7 La planificación prospectiva estratégica	24
2.2.8 La planeación estratégica y los procesos	25
2.2.9 Análisis estructural prospectivo	26
2.3.0 El tablero de comando (BSC).....	27
2.3.1 Matriz Flor	28
2.3.2 Gestión municipal	30
2.3.3 Gerencia pública municipal	30
2.3.4 Elementos básicos del municipio	31
2.4 Definición de términos básicos	37
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	40
3.1 Tipo y diseño de investigación	40
3.1.1 Tipo de investigación	40
3.1.2 Diseño de la investigación	40
3.2 Población y muestra de estudio	41
3.2.1 Población	41
3.2.2 Muestra	42
3.3 Hipótesis	43
3.4 Variables	43
3.4.1 Variables	43
3.5 Operacionalización de variables	43

3.6 Técnicas e instrumentos	45
3.6.1 Elemento de recolección de datos	46
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	48
4.1 Discusión de resultados	48
4.1.1 Metodología generadora de resultados en la planeación estratégica del municipio de Amarilis	48
4.1.2 Resultados obtenidos en la fase 1 de planeamiento prospectivo con asistencia del aplicativo Mic-Mac	50
4.1.3 Determinación de las variables estratégicas	55
4.1.4 Resultado obtenido en la fase 1 de planeamiento prospectivo	56
4.1.5 Resultado obtenido en la fase 2 de planeamiento estratégico	61
4.1.6 Elaboración de objetivos estratégicos generales	68
4.1.7 Resultado obtenido en la fase 3 del planeamiento operativo	71
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
REFERENCIAS PÁGINAS WEB	86

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Ejercicio prospectivo	20
TABLA N° 2 Poblacion-2017	42
TABLA N° 3 Muestreo intencionado	43
TABLA N° 4 Operacionalización de variables	44
TABLA N° 5 Técnicas e instrumentos	45
TABLA N° 6 Variables claves del municipio.	51
TABLA N° 7 Variables claves del municipio	52
TABLA N° 8 Visión	57
TABLA N° 9 Misión	60
TABLA N° 10 Matriz de evaluación del factor interno	63
TABLA N° 11 Matriz de evaluación del factor externo	65
TABLA N° 12 Matriz flor	67
TABLA N° 13 Cuadro de mando integral	74
TABLA N° 14 Cuadro de mando integral	75
TABLA N° 15: Cuadro de mando integral	76

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Planificación de gestión estratégica	22
FIGURA N° 2 Flujograma de planificación prospectiva estratégica	24
FIGURA N° 3 Plano de ubicación de variables estratégicas	53
FIGURA N° 4 Influencias directas de las variables claves	54
FIGURA N° 5 Valoración de la visión	58
FIGURA N° 6 Valoración de la misión	61
FIGURA N° 7 Evaluación de los factores internos	64
FIGURA N° 8 Evaluación de los factores externos	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea un nuevo proceso de planeación prospectiva estratégica para el Municipio de Amarilis, se fundamenta en cumplimiento a lo dispuesto por el Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).

El objetivo general es de proponer la implementación del Modelo del Balanced Scorecard (BSC), como medio optimizador en la planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020; se especifica la forma de articular el planeamiento prospectivo con el planeamiento estratégico orientado a mejorar la gestión del municipio a largo plazo.

El tipo de diseño utilizado ha sido el de carácter no experimental de diseño transaccional.

Los resultados encontrados fueron: la focalización de tres fases de planeamiento estratégico, cada uno de ellos con un enfoque sistémico; ello, para segmentar los resultados obtenidos parcialmente, los cuales a su vez sirven de insumo (s) a las subsiguientes fases.

Las conclusiones precisan que en la fase de planeamiento prospectivo, se logró determinar las variables estratégicas y la construcción de la visión. En la fase de planeamiento estratégico, se determinaron las estratégicas y los

principales objetivos estratégicos generales que permiten medir la gestión municipal dentro de un cuadro de mando integral.

A manera de conclusión se sustenta que el presente trabajo de investigación permitirá al Municipio en estudio, medir su gestión en base a indicadores , metas y resultados esperados mediante el aplicativo Balanced ScoreCard; ello, sustentado previamente un análisis prospectivo a largo plazo.

ABSTRACT

The present research project proposes a new Strategic prospective planning process for the Municipality of Amarilis, based on compliance with the provisions of the Center for Strategic Planning (CEPLAN).

The general objective is to propose the implementation of the Balanced Scorecard Model (BSC), as an optimizing medium in the strategic prospective planning of the Municipality of Amarilis 2018 to 2020; it specifies the way to articulate the prospective planning with the strategic planning oriented to improve the management of the municipality in the long term.

The type of design used has been that of a non-experimental nature of transactional design.

The results found were: the targeting of three phases of strategic planning, each of them with a systemic approach; this, to segment the partially obtained results, which in turn serve as input (s) to the subsequent phases.

The conclusions specify that in the prospective planning phase, it was possible to determine the strategic variables and the construction of the vision. In the strategic planning phase, the strategic and main general strategic objectives that allow measuring municipal management within a balanced scorecard were determined.

In conclusion, it is argued that the present research work will allow the Municipality under study to measure its management based on indicators, goals and expected results through the Balanced ScoreCard application; this, previously supported by a long-term prospective analysis.

INTRODUCCIÓN

El plan prospectivo estratégico, tiene el propósito de determinar la visión, misión, fortalezas, limitaciones, oportunidades, riesgos, objetivos estratégicos y estrategias de gestión de la Municipalidad distrital de Amarilis, para el año 2018 al 2020; mediante la aplicación del Balanced Scorecard se realizara su respectiva medición.

Este documento permitirá dinamizar la administración municipal involucrando a todos los trabajadores de manera directa y activa; así como la promoción de una gestión con participación ciudadana en el marco de un buen gobierno, para impulsar en forma conjunta el desarrollo del distrito.

La tesis cuenta de cinco capítulos como se indican a continuación:

En el capítulo I, se ha tratado el problema de investigación: descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia y limitaciones.

El capítulo II, se ha tratado el marco teórico de la investigación: los antecedentes de estudio, la teoría en relación a las variables, y la definición de términos básicos utilizados.

El capítulo III, se ha abordado la metodología de la investigación: el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la hipótesis de estudio, las

variables de estudios, la operacionalización de variables y las técnicas e instrumentos.

El capítulo IV, se ha considerado los resultados en tres fases: fase 1 planeamiento prospectivo, fase 2 planeamiento estratégico y fase 3 planeamiento operativo.

El capítulo V, se ha considerado las conclusiones, y las recomendaciones pertinentes que se dan para la Municipalidad distrital de Amarilis.

Por último, se consideró las referencias bibliográficas, páginas web y el anexo del aplicativo Mic-Mac y la matriz de consistencia.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Se ha determinado mediante un análisis situacional, que el Municipio de Amarilis en estudio, lleva a cabo una planeación estratégica institucional pero no de manera adecuada lo que no permite hacer evaluaciones y mediciones cuantitativas entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes en el próximo plan estratégico o el siguiente plan operativo; tampoco dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos financieros y humanos debidamente capacitados y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; en el mismo contexto no se dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión ; en este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga de los procesos municipales.

Se ha determinado que habiendo definido el planeamiento estratégico, cada aspecto lo desarrollan independientemente, es decir no realizan integración en un mapa estratégico; menos aún se utiliza un instrumento que mide la gestión de una organización en base a

indicadores y metas establecidas dentro de un proceso de semaforización como es el cuadro de mando integral, motivo de elaboración de la presente tesis.

Otro aspecto determinado es que cuando se realiza el diagnóstico respectivo, el mismo no se utiliza para definir las estrategias y tácticas que permitan el logro de los objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión municipal; dentro de un contexto de direccionamiento estratégico.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general

¿Cómo el modelo Balanced Scorecard (BSC); se convertirá en un factor optimizador para proponer la implementación de la planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?

1.2.2 Problema específicos

- ¿Cómo la prospectiva mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?
- ¿Cómo la estrategia mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?
- ¿Cómo la visión y misión mediante el modelo del BSC, influye en el

proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer la implementación del Modelo Balanced scorecard (BSC) como medio optimizador en la Planeación prospectiva Estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar cómo la prospectiva mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.
- Evaluar cómo la estrategia mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.
- Evaluar cómo los objetivos estratégicos mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.
- Evaluar cómo la visión y misión mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.

1.4 Justificación e importancia.

1.4.1 Justificación metodológica.

En este trabajo se parte de la problemática existente en la deficiente gestión integral de la Municipalidad en estudio. A partir de allí se esquematiza el problema principal y secundario; luego se formulan las posibles soluciones a través de las hipótesis y se establecen los propósitos del trabajo. Para una adecuada estructuración, el trabajo hace uso de la metodología científica generalmente aceptada, estableciendo el tipo y nivel de investigación, población y muestra, métodos; técnicas y procedimientos para recopilar, organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos.

1.4.2 Justificación teórica.

El cuadro de mando integral es el modelo que necesita la gestión integral de una entidad, si es que desea ser eficiente, efectiva y competitiva. Porque este modelo proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las entidades se justifica en la medida que permite identificar cuáles son los elementos

estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la entidad y además porque permite expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

La metodología del BSC, permitirá integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la entidad, lo que facilitará la optimización de la gestión.

El BSC, parte de la visión y estrategias de la entidad. A partir de allí se definen los objetivos estratégicos requeridos para alcanzar dicha visión.

La metodología tradicional diseñada por expertos tecnólogos, está totalmente inclinada al control, presenta un ambiente de pocos cambios, está centrada en la era industrial. Mientras que el BSC es diseñado por toda la organización, se enfoca en la estrategia, está referido a ambientes de cambios continuos, está centrado en la era del conocimiento, se enfoca en el presente y futuro y finalmente especifica las metas para lograr la visión.

El BSC, presenta los siguientes beneficios para la organización: reduce al mínimo la sobrecarga de información. Reúne en un solo informe elementos claves de la organización. Previene subestimar

aspectos que tradicionalmente no son claves. Correlaciona varios aspectos claves y permite visualizar efectos. Presenta varias dimensiones en un solo tablero. Permite tener una comprensión global de la organización. Con la aplicación del BSC, la organización podrá clarificar y traducir visión y estrategia; comunicar y relacionar los objetivos estratégicos; planificar e identificar objetivos y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo la retroalimentación estratégica y el aprendizaje para que la organización lleve a cabo la integración estratégica y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión municipal.

El BSC proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El BSC permitirá a las organizaciones municipales enfocar y alinear sus equipos directivos, recursos humanos, medios tecnológicos de información. El BSC, permitirá cumplir con los siguientes principios: Traducir la estrategia a términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea el trabajo diario en toda la institución; hacer de la estrategia un proceso continuo; y movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos; todo lo cual debe desembocar en la integración estratégica y la optimización de la gestión integral.

El BSC es el modelo para convertir las políticas en estrategias y estas en objetivos que se consiguen y facilitan que la gestión sea competitiva.

1.4.3 Justificación práctica.

Este trabajo estará a disposición de la Municipalidad en estudio; así como, para cualquier otra que desea utilizar el BSC. Será de mucha utilidad para la Municipalidad disponer de la información que proporciona el BSC, para tomar las decisiones que convengan para plasmar las estrategias en las metas y objetivos que se han previsto hasta lograr la misión y visión organizacional

1.5 Limitación de la investigación

Debido a que la investigación se desarrolló en una organización específica cómo es la Municipalidad Distrital de Amarilis, la única limitación es la generalización de los resultados en otras entidades similares.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

Ángel Licoma Michel en el año 2003, desarrolló la tesis **Planeación prospectiva y estratégica de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima**; el trabajo de investigación tuvo como objetivo mostrar que el análisis prospectivo (estructural) fortalece a la planeación estratégica de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima. El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

Los cambios continuos que se presentan en la sociedad de la información, del conocimiento y del aprendizaje, obligan a las dependencias educativas a buscar estrategias y recursos que les permitan enriquecer sus procesos de diseño y actualización de los planes de estudio, haciéndolos más flexibles, más eficaces, pero especialmente más pertinentes en el contexto en que se desarrollan.

Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para

facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevos medios e instrumentos para facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente.

La planeación estratégica de las unidades académicas necesita involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de sus propósitos para que estos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.

La planeación estratégica, ayuda en las unidades académicas a plantear y replantear sus actividades, de acuerdo a las necesidades de sus clientes, permanentemente.

Con la planeación estratégica los directivos de las unidades académicas pueden simular el futuro en papel, evaluando diversas alternativas de desarrollo para la organización.

La planeación estratégica de la unidad académica está compuesta por sus filosofía organizacional, así como por programas de fortalecimiento institucional, y el programa operativo anual, los cuales están relacionados con el Plan de desarrollo institucional de la Universidad de Colima y el Plan nacional de Educación 2001-2006.

Se ha visto también que la planeación estratégica es fortalecida por la técnica de la prospectiva, lo que facilita a los directivos de la organización tener un panorama más amplio en la forma de decisiones para mejorar el desempeño de la empresa con su entorno.

La planeación estratégica se fortalece con el análisis prospectivo al identificar variables claves y que deben manejarse para mejorar la posición de la organización en los años por venir.

El análisis prospectivo, permite identificar las variables clave de acuerdo a sus influencia directa e indirecta lo cual da como resultado el descubrimiento de variables autónomas, muy dependientes, así como las que son muy influyentes, situación que coadyuva con los líderes de las organizaciones a tomar decisiones estratégicas de acuerdo a sus comportamiento.

Al identificar las variables clave, la organización está viendo que su futuro puede ser mejor, si enfoca sus esfuerzos sobre las variables que tiene más peso en el funcionamiento de su sistema.

Las organizaciones que realizan análisis prospectivos detectan que el futuro es múltiple e indeterminado ante la vista de diversos actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros, lo cual les amplía

el panorama para el establecimiento de objetivos y estrategias que los lleven a posicionarse en un mejor en los mercados del mañana.

Los análisis prospectivos, indican la oportunidad de que la planeación estratégica de las unidades académicas en su propia dimensión amplíe sus perspectivas dejando de ser cerradas y normativas, para convertirse en abiertas con visión a futuro.

Para fortalecer la planeación estratégica con el apoyo prospectivo, se detectaron variables en las cuales la facultad de economía no está en posibilidades de ejercer control o su incidencia es mínima (sectores económicos, políticos de desarrollo, escuelas con programas de estudio similares, posición en el trabajo), más sin embargo se deben tener presentes porque cualquier cambio en ellas afectara el desempeño de su planeación.

2.1.2 Nacionales.

Jorge Imche Mitma desarrollo en la Universidad Nacional de San Marcos, en el año 2006 la tesis, **Análisis prospectiva y planeación estratégica del Clúster de muebles de Villa el Salvador**; el trabajo tuvo como objetivo formular un escenario realista al 2015 para el Clúster de Muebles de Villa El Salvador. Las conclusiones a las que llego el investigador fueron:

La formulación de escenarios es un método alternativo para la generación de una visión organizacional.

El método de la prospectiva estratégica puede ser utilizado como una forma alternativa de generar una visión de la organización.

La prospectiva estratégica genera un escenario más real en la descripción de una situación futura utilizado en la planeación estratégica del estudio.

El soporte matemático del método de la prospectiva estratégica lleva a valores cuantitativos juicios cualitativos de la población consultada.

También, Jorge Imche Mitma desarrollo en el año 2009 el trabajo **Prospectiva Estratégica al sector textil en San Juan de Lurigancho**; el objetivo planteado por el autor fue formular un escenario realista para el sector textil de Villa El Salvador. Las conclusiones a los que llego fueron:

La consecuencia lógica del enfoque actual del sector estudiado es un escenario futurible negativo (Escenario 32-0000 “Exterminio total”)

El factor capacitación según los resultados del análisis y a la vez es la más inestable (es muy influyente pero a la vez dependiente).

Es factible la construcción de un escenario futurible para el sector

textil en San Juan de Lurigancho y este se debe constituirse como la meta final que guie las acciones en este sector.

Los actores identificados están a favor de los objetivos del sector aunque en la actualidad su accionar no esté totalmente orientado a ellos.

2.1.3 Local.

Marco Villavicencio Cabrera en el año 2013, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan desarrollo la tesis **Diseño aplicativo de un modelo prospectivo generador de escenarios estratégicos en la dimensión de planeación y gestión Estratégica institucional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco al horizonte del año 2023**; donde se planteó como objetivo diseñar un modelo prospectivo para generar escenarios estratégicos futuribles y viables en la dimensión de Gestión Institucional de la UNHEVAL al año 2023.

El autor llego a las siguientes conclusiones:

Se desarrolló una metodología viable en el estudio prospectivo de generar escenarios estratégicos viables dentro de un proceso de planeación estratégica de la dimensión de gestión institucional al año 2023, mediante la aplicación de métodos con aplicativos computarizados para la definición de estrategias deseables dentro de

una confiabilidad probabilística determinada y aceptada.

El diseño del presente modelo prospectivo como base a una planeación estratégico, permitió la selección y determinación de las variables estratégicas, a partir de factores de cambio extraídos de la matriz Foda en el diagnóstico de la UNHEVAL y que a manera de variables claves se sometieron al análisis estructural del método Mic-Mac.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 La planeación estratégica

Según Alvarado Martinez, Aguilar Valdes, y Cabral Martel (2014), la planeación estratégica es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso en donde concretamos las grandes decisiones que van orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

La planeación estratégica es el futuro deseado para lograr ello se requiere cumplir ciertas etapas como determinar la visión, misión, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos, acciones estratégicas y su respectiva medición se realiza mediante el BSC.

2.2.2 Etapas para el proceso de planeación estratégica.

Las etapas para el proceso de planeación estratégica son:

- **Análisis de la situación.** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- **Diagnóstico de la situación.** Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización.
- **Declaración de la visión, misión y objetivos estratégicos.** Son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales.
- **Estrategias corporativas.** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades de mercado (interno y externo).
- **Planes de actuación.** Plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización
- **Seguimiento.** Permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas.
- **Evaluación.** Permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un corte en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

2.2.3 La Planeación estratégica da respuesta a las preguntas.

¿Quiénes somos?

Es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y que hacer, aspectos que están ligados a su misión, principios y valores; todo ello en el rubro de declaración estratégica de la institución.

¿Dónde estamos?

Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir a un análisis situacional de la organización y en particular de cada una de las unidades que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer factores de fortalezas y limitaciones, y a un análisis externo para identificar los factores de restricciones y oportunidades que ofrece el entorno; lo anterior dentro de un sistema de ponderación respectiva de los factores.

¿Hacia dónde podemos ir?

El Plan Estratégico ha de considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados como consecuencia de los escenarios de cambio, los actores de control (Gobierno, grupos económicos, entes legislativos), situaciones de conflicto (desempleo,

agentes de cambio, desplazados, crisis económica, etc.), así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

¿Hacia dónde queremos ir?

Identificadas las tendencias del desarrollo, se define a partir de las variables claves de las organizaciones, cuáles serían las variables estratégicas a largo plazo en un escenario de futuro deseado y realizable para la institución, concordantes con su misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro correspondería a diseñar una visión.

¿Cómo llegamos allá?

Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucra los objetivos estratégicos (qué hacer?), las estrategias (¿cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿cómo medir lo ejecutado?; lo anterior se plasma en un tablero de mando para así medir cuantitativamente los objetivos estratégicos específicos mediante metas.

2.2.4 La prospectiva y la planeación estratégica

En las anteriores preguntas se manifiestan las tres etapas que, según Godet y Durance, (2007), comprenden un ejercicio prospectivo: la

anticipación que corresponde a la reflexión prospectiva, la apropiación o deseo que compromete y lleva a la movilización colectiva y la acción en el presente para alcanzar el futuro deseado.

En la gráfica siguiente se relacionan estas etapas con los interrogantes definidos en el numeral anterior. Las tres primeras preguntas conducen a un proceso de conocimiento y reflexión ; el conocimiento de la naturaleza e identidad institucional suscita a los miembros de la comunidad universitaria a dilucidar su comunión con los principios institucionales, sólo así se traducirá en un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los propósitos institucionales y por ende a un mejor análisis situacional. La reflexión sobre los futuros posibles es un proceso proactivo dirigido a prever (anticipar) los acontecimientos.

La cuarta pregunta conduce a un aspecto imprescindible para el éxito del Plan Estratégico, esto es la apropiación, que implica el compromiso y la movilización colectiva orientada a alcanzar unas metas; se definen unos propósitos, se establecen unos objetivos estratégicos, programas o líneas estratégicas que se desean desarrollar.

Por último la quinta pregunta mueve a la acción, es decir pasar de la formulación a la ejecución, de no hacerlo, todo el proceso se reduciría a una simple especulación; es pasar del pre actividad a la pro actividad, en otras palabras: no sólo anticiparse a los acontecimientos, sino además actuar para que ocurran como deseamos.

Dentro de los futuros posibles, hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder, estos son los futuros probables, no porque el destino así lo quiere, sino porque así lo determina el hombre como protagonista y responsable de su propio futuro. A continuación se muestra la tabla N° 1 del ejercicio prospectivo.

TABLA N° 1 Ejercicio prospectivo

	¿Quiénes somos?	Historia-Identidad-Experiencias
Reflexión	¿Dónde estamos?	Estado actual-Análisis interno- fortalezas-debilidades
	¿Hacia dónde podemos ir?	Desafíos del entorno-Análisis externo- oportunidades-Amenazas-Futuro posibles-Escenario tendenciales
	¿Hacia dónde podemos ir?	Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos o líneas estratégicas, programas o proyectos o metas
Acción	¿Cómo llegamos allá?	Objetivos específicos (¿Qué hacer?), estrategias (¿cómo hacerlo), evaluación (¿cómo medimos lo realizado?)

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 El Centro nacional de planeamiento estratégico (Ceplan)

El CEPLAN es un organismo técnico adscrito a la presidencia del consejo de ministros del Perú. De acuerdo al decreto legislativo N°1088 es la instancia gubernamental rectora del sistema nacional de planeamiento estratégico peruano.

Es la encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del gobierno; es la institución que conduce el proceso de formulación y difusión de una visión compartida.

A manera de un flujo conceptual la planificación estratégica en una organización, se presenta en la siguiente figura. N° 1 que muestra la planificación de gestión estratégica.

PLANIFICACION DE GESTIÓN ESTRATEGICA

Flujo conceptual: Posición Funcional Interactiva

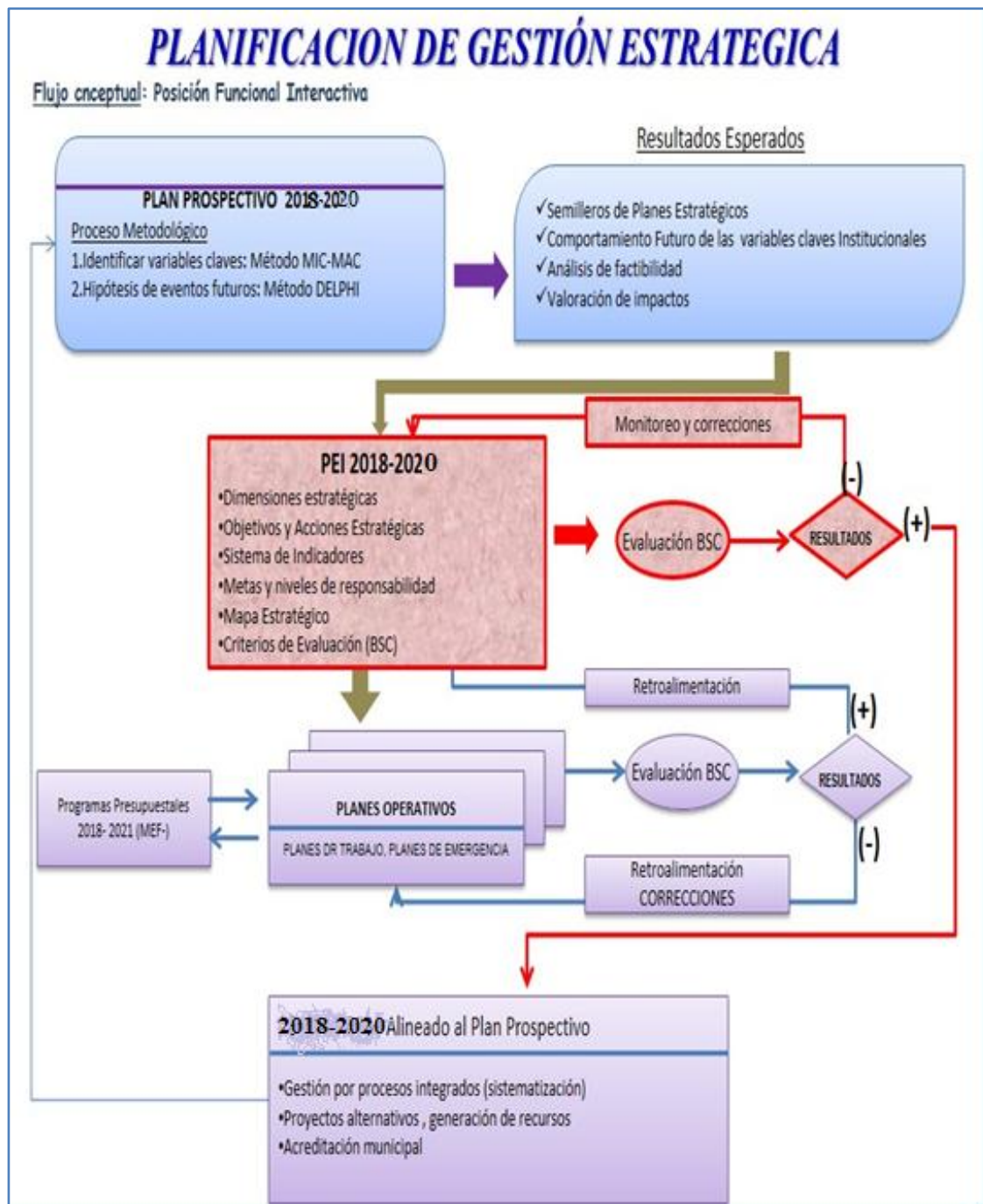


FIGURA N° 1 Planificación de gestión estratégica

2.2.6 La planificación de gestión estratégica

Corresponde a desarrollar un proceso de planeación estratégica con tres etapas de planeamiento estratégico cada uno de ellos con un enfoque sistémico, tal como se muestra a continuación.

- **Etapa de planeamiento prospectivo.**- permite determinar las principales variables estratégicas a partir de un análisis estructurales de las variables claves de la institución con un aplicativo Mic-Mac ; estas variables estratégicas en un enfoque sistémico se usan para establecer la visión estratégica .
- **Etapa de planeamiento estratégico** .- las variables estratégicas en referencia en esta etapa también en un enfoque sistémico son considerarlas como factores internos y externos de la matriz Flor en su etapa de diagnóstico estratégico , y posteriormente incluidas dentro de las estratégicas y objetivos estratégicos generales a ser desarrollados en el cuadro de mando integral en lo referente a medir la gestión institucional. Esto, articulado a un presupuesto multianual de la institución.
- **Etapa de planeamiento operativo.**-Los objetivos estratégicos específicos que se establecen en el plan estratégico se plasman anualmente en un plan operativo, en lo referente a la ejecución

de metas, actividades y tareas específicas. Esto, articulado a un presupuesto anual.

2.2.7 La planificación prospectiva estratégica

Es la integración del planeamiento estratégico y prospectivo, a continuación se muestra el flujograma de la planificación prospectiva estratégica en la figura N° 2.

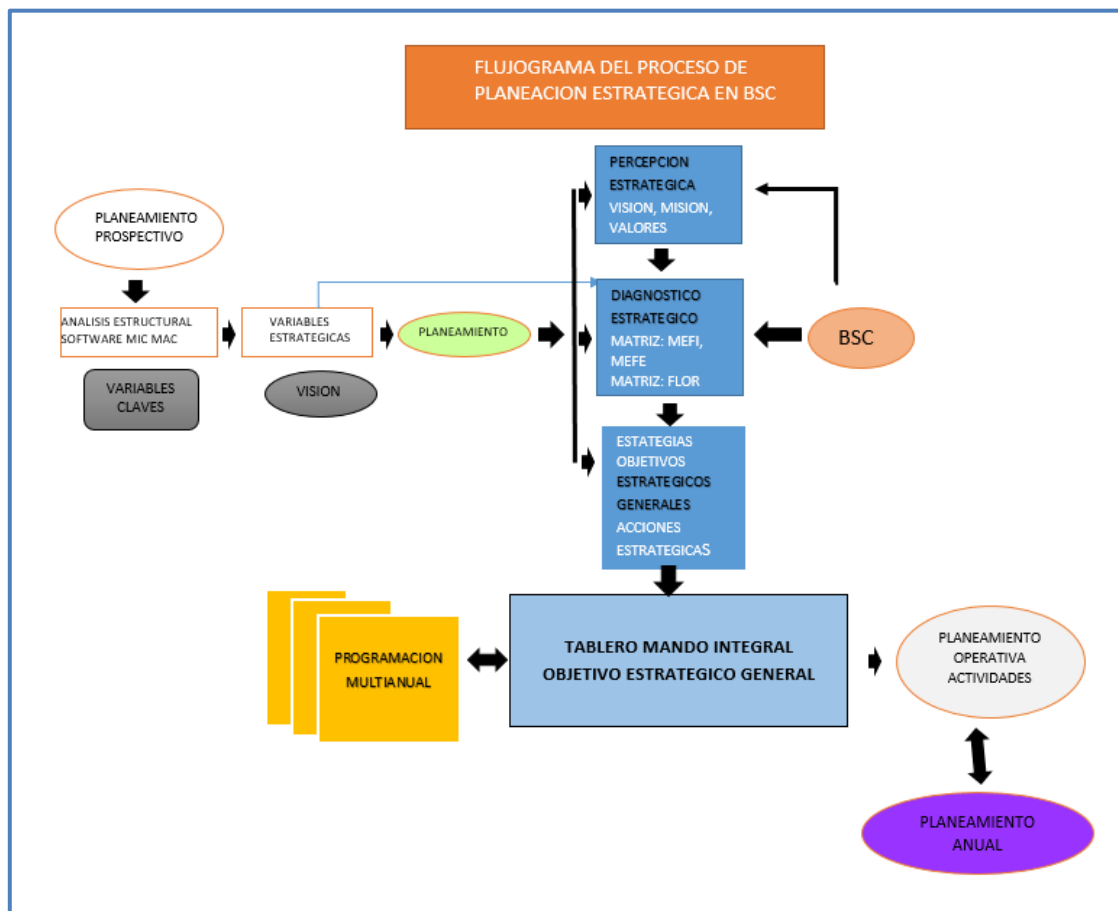


FIGURA N° 2 Flujograma de planificación prospectiva estratégica

2.2.8 La planeación estratégica y los procesos

Se dice que la eficiencia de una organización es directamente proporcional a la eficiencia de sus procesos. La norma de calidad ISO 9001 señala: “los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La administración por procesos promueve el trabajo como una acción en equipo, todos enfocan su esfuerzo hacia los propósitos institucionales en cumplimiento de metas y propósitos comunes.

Mediante los procesos se obtienen resultados con valor agregado y atraviesan horizontalmente las organizaciones; por el contrario la gestión por funciones es vertical a través de divisiones, departamentos, secciones, áreas funcionales que en lugar de integrar, desintegran; la misma estructura organizacional así lo sugiere: divisiones (dividir), departamentos (partes, regiones), secciones (seccionar), como consecuencia: los esfuerzos se encaminan a

mejorar los resultados de la división, departamento o sección, se generan conflictos de frontera entre las partes, no hay responsables de los procesos y la visión sobre los mismos es parcelada.

2.2.9 Análisis estructural prospectivo.

Para Godet, M. (2011), el análisis estructural prospectivo es una herramienta utilizada en prospectiva para estructurar la reflexión colectiva sobre el futuro de un sistema determinado: una empresa u organización, un sector de actividad, un territorio. Es decir, el análisis estructural prospectivo permite estudiar y reflexionar sobre el futuro del sistema que va a ser nuestro objeto de análisis (la organización x, el sector de actividad y, el territorio z, o el sistema de salud o el educativo, o el de innovación en tal o cual lugar), con ayuda de una matriz - la matriz de análisis estructural, que relaciona todos los elementos que constituyen dicho sistema.

Tras definir y delimitar previamente lo más claramente que podamos el sistema que queremos estudiar, el método tiene por objetivo identificar las principales variables que determinan el futuro de dicho sistema.

2.3.0 El tablero de comando (BSC).

- a) Para Caubet (2010), el tablero de mando es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una empresa o sector.
- b) Resulta un modelo fundamental en los actuales mercados dinámicos y emergentes, para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles.
- c) Para Martínez (2002), desde otro punto de vista, el cuadro o tablero de mando es definido como, “Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas”.
- d) **Integral:** Permite visualizar la institución de una manera global y como organismo sistémico a través de las perspectivas que se consideren indispensables para el éxito de la gestión del plan estratégico.
- e) **Balanceada:** La evaluación de la gestión de la universidad involucra no sólo el aspecto de docencia, sino que considera además la calidad de los procesos académicos, administrativos y

pastorales, la investigación e innovación, los recursos financieros, la calidad de vida de su comunidad y la satisfacción de los usuarios de los servicios que ofrece la institución.

- f) **Estratégica:** Permite el diseño de estrategias, relacionadas entre sí, con el énfasis que la dirección de la universidad determine, sin dejar por fuera ninguno de los factores de interés institucional.
- g) **Proactiva:** Busca la utilización de indicadores y la fijación de metas que permitan prever el futuro y actuar en consecuencia en el presente.

2.3.1 Matriz Flor.

H. Igor Ansoff, fue responsable de introducir la matriz flor al análisis estratégico. El análisis Flor, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (fortalezas y limitaciones) y su situación externa (oportunidades y riesgos) en una matriz cuadrada. Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El principal objetivo de aplicar la matriz, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

La matriz flor está compuesto de:

Fortalezas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Limitaciones.

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización o el proyecto.

Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores del contexto externo, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados

Riesgo.

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

2.3.2 Gestión municipal.

Es el órgano de más alto nivel técnico administrativo, encargado de dirigir, conducir la gestión administrativa, financiera de la municipalidad en su conjunto, financieras y la prestación de los servicios públicos locales, así como la realización de las inversiones municipales. Encargado del planteamiento, organización, conducción, programación, dirección, ejecución, coordinación, control, supervisión y evaluación constante de la administración municipal en la comunidad, de acuerdo al plan de desarrollo concertado, el presupuesto participativo y a las políticas de gestión dispuestos por el despacho de alcaldía y el concejo municipal.

2.3.3 Gerencia pública municipal.

Escobar y Solari señalan (1996):“Es la capacidad o habilidad que deben cultivar el gerente municipal en mirar a su municipio o entidad pública en relación con el contexto local, micro regional, departamental, nacional e internacional. Ello se traduce, en la práctica, en la habilidad para identificar recursos y restricciones propias así como aquellas variables del contexto que representan potencialidades, amenazas o condicionantes que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo del municipio o empresa

pública que dirige. Lo anterior no sólo por las amenazas y oportunidades de la globalización si no porque todos los sistemas que habitan la tierra están directa o indirectamente interrelacionados.”

2.3.4 Elementos básicos del municipio.

a) Descripción geográfica

El distrito de Amarilis se encuentra localizado en la parte Centro-Sur de la provincia. La ciudad capital Paucarbamba está a 1,910 m.s.n.m., en el margen derecha del río Huallaga, que físicamente divide el distrito de «Amarilis» con el de Huánuco.

Su jurisdicción limítrofe administrativa es: por el Norte, con el río Jancao y Matamarca Baja; por el sur, con la cumbre del cerro San Cristóbal; por el este, con predio Patronpampa-CC-Malcongama Magcha y por el oeste, con el río Huallaga. de acuerdo a su clasificación de mínimo 1,900 y máximo 3,800 de Altitud m.s.n.m. En fin, el código de ubicación geográfica, ubigeo, es el N° 100120 «Metropolitano» distrital.

Pueblos agricultores: Llicua Alta, La Libertad, Santa Rosa, Yaca, Chicchuy (mejor papa amarilla en el mundo), Colpa Alta, Macchi, San Roque, Mitopampa, Matamarca, Pacán, Páucar, Shairicancha,

Malconga, Llanquipampa, Sairipampa, Panao Pampa, Cancalla, Shone, Machaybamba, Huayaopucro, Huaytuna, Cruzpata, Huamangaga, Patronpampa, Rosapampa.

Principales asentamientos humanos: 1). San Luis, dividido en sector 1: «Jesús Alberto Páez»; sector 2; sector 3; sector 4: «César Vallejo» y sector 5: «Javier Heraud»; 2). zona cero, dividido en: «José Carlos Mariátegui»; «18 de mayo»; «Año Nuevo». 3). Amauta; 4). Terrazas de Llicua; 5). Alto Huallaga; 6). Bajo Huallaga; 7). 15 de mayo; 8). Pillco Mozo; 9). Gonzales Prada; Leoncio Prado; Tierra Colorada.

b) Capital humano.

Según datos estadísticos actuales la Municipalidad distrital de Amarilis cuenta con una población estimada mayor a 67 300 habitantes, con cuatro centros poblados: La Esperanza, Malconga, San José de Paucar y Llicua.

c) Capital físico.

La especialización productiva de la zona es básicamente la agricultura. Los sectores comercial e industrial se encuentran actualmente en proceso de expansión. El desarrollo de la micro y pequeña empresa es incipiente.

d) Recursos naturales.

Amarilis es un distrito que cuenta con amplias tierras aptas para la producción agrícola, que permite el cultivo de diversos productos naturales, hierbas medicinales y la crianza del ganado mayor y menor. Existen adicionalmente zonas de explotación minera que se conocen desde tiempos inmemorables, pero que no han sido explotadas con mayor visión hacia el desarrollo industrial.

e) Minerales.

La zona cuenta con canteras no-metálicas, que puede proveer de insumos para la industria de la zona central del país. Tal es el caso del hormigón, la arena fina, así como piedras para la industria de la construcción.

f) Agropecuario.

Los recursos agrícolas y pecuarios son suficientes, mostrando adicionalmente una biodiversidad debido a la presencia de diferentes pisos altitudinales y microclimas, lo que se muestra adicionalmente como una ventaja de la zona. La presencia de bosques y abundancia de agua es una característica adicional bastante ventajosa. Pero podría decirse que la agricultura en la zona rural aún tiene un enfoque de subsistencia.

g) Turismo.

El turismo es una actividad en pleno crecimiento, respaldada fundamentalmente en los recursos existentes. Respecto a los recursos turísticos, el distrito cuenta con los recursos naturales siguientes:

Lagunas, entre las que se destacan Parquencho (la más aparente para los turistas), Mancapozo, Verdepozo, Quiullacocha, Upacocha, Milpo, Gasajhuasi.

Bosques naturales, de Malconga y Choquecocha, que no sólo muestran una variada vegetación, sino también fauna silvestre como la última mencionada.

Cerros y miradores naturales, como el del cerro San Cristóbal.

Casas hacienda, que recuerdan el poder feudal de castas huanuqueñas que explotaron las tierras de Amarilis, como es el caso de Shishmay.

Restos arqueológicos, como las pinturas rupestres de Parquencho, aún no catalogadas en la actualidad algunos otros restos arqueológicos.

Costumbres y danzas típicas tradicionales, que hasta la fecha se mantienen y si bien no son del todo conocidos, son practicados en las zonas urbano-marginales y rurales.

Comidas típicas, que tienen una gran acogida por la población huanuqueña y que se basan en productos de la zona.

h) Agricultura.

La infraestructura agrícola es deficiente. Los canales de regadío son tradicionales y no tienen el mantenimiento correspondiente. Se requiere de la introducción de nuevas técnicas y del asesoramiento técnico pertinente. No hay centros de acopio preparados para el flujo de comercio de las zonas rurales hacia las urbanas.

i) Comercio e Industria.

La actividad comercial e industrial es aún incipiente y se concentra básicamente en la zona urbana. La zona rural no muestra actividad industrial, y su comercio es mínimo.

j) Fuerza Laboral.

Amarilis cuenta con recursos humanos suficientes en cantidad. Se dispone de mano de obra eficiente, algunas a nivel técnico, aunque una gran parte (se estima en 2/3 partes del total) es no calificada). Los

empleados se distribuyen tanto en la actividad pública como privada, aunque es importante también el contingente de profesionales y técnicos independientes. Se muestra un alto grado de desempleo juvenil.

k) Turismo.

El turismo es una actividad en pleno crecimiento, respaldada fundamentalmente en los recursos existentes. Respecto a los recursos turísticos, el distrito cuenta con los recursos naturales siguientes:

Lagunas, entre las que se destacan Parquencho (la más aparente para los turistas), Mancapozo, Verdepozo, Quiullacocha, Upacocha, Milpo, Gasajhuasi.

Bosques naturales, de Malconga y Choquecocha, que no sólo muestran una variada vegetación, sino también fauna silvestre como la última mencionada.

Cerros y miradores naturales, como el del cerro San Cristóbal.

Casas hacienda, que recuerdan el poder feudal de castas huanuqueñas que explotaron las tierras de Amarilis, como es el caso de Shishmay.

Restos arqueológicos, como las pinturas rupestres de Parquencho, aún no catalogadas en la actualidad algunos otros restos arqueológicos

Costumbres y danzas típicas tradicionales, que hasta la fecha se mantienen y si bien no son del todo conocidos, son practicados en las zonas urbano-marginales y rurales.

Comidas típicas, que tienen una gran acogida por la población huanuqueña y que se basan en productos de la zona.

I) Agricultura.

La infraestructura agrícola es deficiente. Los canales de regadío son tradicionales y no tienen el mantenimiento correspondiente. Se requiere de la introducción de nuevas técnicas y del asesoramiento técnico pertinente. No hay centros de acopio preparados para el flujo de comercio de las zonas rurales hacia las urbanas.

2.4 Definición de términos básicos.

Cuadro de mando integral. El Cuadro de mando Integral, proporcionar a la organización trasladar los objetivos estratégicos generales, en objetivos específicos para que sean medibles y cuantificables en el tiempo y asignándoles los recursos necesarios para cada una de ellas.

En el Cuadro de mando integral se traducen los objetivos en indicadores, metas e iniciativas con la asignación de los recursos presupuestales respectivos. El cuadro de mando integral se conforma entonces con una serie de fichas de objetivos, indicadores e iniciativas que traduce la estrategia a nivel de las gerencias y subgerencias.

Indicadores de gestión. Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Modelo estratégico. El balanced Scorecard es un modelo excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El balanced scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo, les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos.

Análisis estratégico. El análisis estratégico comprende la evaluación integral de la comunidad, que servirán de insumo principal para determinar las oportunidades y riesgo del entorno (grupos de interés) que afectarán la

gestión municipal y las fortalezas y limitaciones internas de la municipalidad en relación a dichas líneas estratégicas.

Funcionario municipal.

Funcionario es una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones dentro de una organización. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del estado.

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación.

3.1.1 Tipo de investigación.

La investigación desarrollada es del tipo descriptivo-aplicada ya que se tuvieron en cuenta las características relacionadas a las variables de estudio: estrategias en un cuadro de mando integral y planeación prospectiva estratégica con la participación de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Amarilis.

3.1.2 Diseño de la investigación.

El diseño utilizado fue el no experimental transaccional y transversal, ya que las variables de estudio: planeamiento prospectivo estratégico en un cuadro de mando integral no se sometieron a un experimento, solamente se las observó¹.

El esquema del diseño fue:

M ← O

¹ Según Sampieri y otros (2014), los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos.

Dónde:

M : Muestra de estudio (funcionarios de la
Municipalidad distrital de Amarilis)

O : Observación a la variable de estudio

X : Variable (uso del cuadro de mando integral)

3.2 Población y muestra de estudio

3.2.1 Población.

La población estuvo comprendida por todos los funcionarios, empleados y obreros del municipio. La tabla N° 2 presenta el total de la población de la Municipalidad distrital de Amarilis.

TABLA N° 2 Poblacion-2017

CONDICIÓN	POBLACIÓN (NI)
Funcionarios	20
Empleados	40
Obreros	65
Total	125

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Muestra.

La muestra para este trabajo de investigación se tomó en cuenta a especialistas en el tema, a ser designados por el consejo directivo del municipio en coordinación con los responsables del trabajo de investigación.

El tipo de muestreo que se ha tomado en cuenta para la selección de la unidades muestrales fue el muestreo intencionado.

En la tabla N° 3 observamos la cantidad de muestra que ha sido seleccionado de una manera intencionada para el respectivo estudio.

TABLA N° 3 Muestreo intencionado

Condición	Muestra (n)
Funcionarios	10

Fuente: Elaboración propia

3.3 Hipótesis.

El trabajo es de tipo descriptivo lo cual no pronostica resultados, por lo que el presente trabajo no genera hipótesis (Hernández et al. 2014).

3.4 Variables.

3.4.1 Variables

Balanced Scorecard

Planeación Prospectiva Estratégica de la Gestión Municipal

3.5 Operacionalización de variables.

La tabla N° 4, representa la operacionalización de variables que está compuesto por las variables, dimensiones e indicadores.

TABLA N° 4 Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Balanced scorecard	Prospectiva	Influencia
		Motricidad
	Estratégica	Factores internos
		Factores externos
Planeación prospectiva estratégica de la gestión municipal	Objetivos estratégicos	Viabilidad de objetivos
	Visión y misión	Nivel de impacto
		Fortaleza mayor
		Fortaleza menor
		Debilidad mayor
		Debilidad menor
	Programación operativa	Presupuesto asignado

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos

Para la recopilación de datos empleamos encuestas y entrevistas, para luego estructurarlo mediante técnicas e instrumentos. La tabla N° 5, se refiere a técnicas e instrumentos utilizados para realizar el trabajo de investigación.

TABLA N° 5 Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
	Matrices de análisis (mefi,mefe)
Análisis matricial	Matrices de resultados(matriz flor)
	Fichaje documental
Estadística descriptiva	Gráficos, plano de influencia de variables estratégicas.
Informática	Software,mic mac Excel, Word y bsc.

Fuente: Elaboración propia

3.6.1 Elemento de recolección de datos

La recolección de datos se obtuvo a través de encuestas y entrevistas con el propósito de evaluar la información obtenida.

Entrevistas.

La entrevista se realizó a los funcionarios y asesores externos de la municipalidad distrital de Amarilis para identificar las principales variables claves, que sirve como insumo de entrada en el software MICMAC para así establecer las variables estratégicas.

En este mismo documento de gestión se realizó un diagnóstico para determinar la matriz flor lo cual está compuesto por, fortalezas, limitaciones, oportunidades y riesgo. El respectivo cruce con cada uno de ellos se obtiene los objetivos estratégicos específicos, su respectiva medición se realiza utilizando el balanced scorecard.

Encuestas.

La encuesta se realizó a los funcionarios y asesores externos de la municipalidad distrital de Amarilis, para que realicen la respectiva calificación por escala de puntuaciones en una matriz de doble entrada proporcionada por el software Mic-Mac.

En la matriz de evaluación del factor interno y externo se realizó la calificación y clasificación, la matriz fue proporcionada por el balanced scorecard.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Discusión de resultados.

4.1.1 Metodología generadora de resultados en la planeación estratégica del municipio de Amarilis.

Dentro del proceso de planeación estratégica del Municipio de Amarilis se focalizo tres fases de planeamiento estratégico , cado uno de ellos con un enfoque sistémico; ello, para segmentar los resultados obtenidos parcialmente, los cuales a su vez sirven de insumo (s) a las subsiguientes fases, así :

Fase 1 : planeamiento prospectivo permite identificar todas las variables claves (variables de entrada o exógenas) del municipio que viabilizan su funcionamiento institucional, las cuales como insumos ingresan a un análisis estructural mediante el aplicativo Mic-Mac para así seleccionar y caracterizar a las variables estratégicas (variables de salida o endógenas).

Fase 2 : planeamiento estratégico dentro de un enfoque sistémico necesita realizar un diagnóstico estratégico de la institución valiéndose de factores internos y externos para así construir la

matriz flor (factores de entrada) que originan las diferentes estrategias en cuatro planos diferentes. mediante los objetivos estratégicos generales (variables de entrada) que se construyen mediante una formula emanada por el centro de planeamiento estratégico(CEPLAN), es que se diseña un tablero de control que alberga diferentes conceptos tales como : objetivos estratégicos específicos, indicadores, línea base, metas, niveles de responsabilidad y acciones estratégicas que van a permitir con la ayuda del aplicativo BSC medir la gestión municipal al término del periodo del plan estratégico; ello , dentro de rangos de semaforización cuyos variables de control como meta real (variable endógenas) se muestran a continuación :

Meta real color rojo, significa que la meta no cumplida , tiene que reprogramarse en el próximo plan estratégico.

Meta real color amarillo, significa que la meta incumplida tiene que reprogramarse en el siguiente plan operativo o plan de emergencia del municipio.

Meta real color verde, significa objetivo estratégico cumplido y se convierte en una variable clave institucional para el próximo

análisis prospectivo, como un semillero de los próximos planes estratégicos.

Fase 3: Planeamiento operativo en su enfoque sistémico, toma las metas planteadas en el tablero de control o cuadro de mando integral de la fase anterior (variables de entrada) para considerarlo en el plan operativo a nivel de actividades articulado a un programa presupuestal que en sus diferentes categorías presupuestales, programar y formular las diferentes actividades a ejecutarse (variables de salida) en el año fiscal correspondiente.

4.1.2 Resultados obtenidos en la fase 1 de planeamiento prospectivo con asistencia del aplicativo Mic-Mac.

La tabla N° 6, representa las variables claves del municipio, donde estas variables son introducidas al aplicativo Mic-Mac. En la tabla N° 7 de matriz de influencia, se introduce los valores de influencia que van de 0 a 3. Cada valor es el promedio que se obtuvo en la encuesta realizada a la muestra de estudio, una vez estructurado obtendremos las variables estratégicas del Municipio de Amarilis. En la figura N° 3, se muestra el plano de ubicación de las variables estratégicas que están situados en la zona de poder.

En la figura N° 4, se muestra las influencias directas de las variables claves, donde las cuatro variables estratégicas tienen mayor influencia.

TABLA N° 6 Variables claves del municipio

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO
1	PRESUPUESTO MUNICIPAL	PRESMUN
2	SEGURIDAD CIUDADANA	SEGCIU
3	INFRAESTRUCTURA MODERNA	INFMOD
4	LIMPIEZA PUBLICA	LIMPUB
5	MEDIO AMBIENTE	MEDAMB
6	RECAUDACION TRIBUTARIA	RECTRIB
7	DESARROLLO TURISTICO	DESTUR
8	CAPACITACION AL PERSONAL	CAPPER

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 7 Variables claves del municipio.

	1 : PRESMUN	2 : SEGCIU	3 : INFMOD	4 : LIMPUB	5 : MEDAMB	6 : RECTRIB	7 : DESTUR	8 : CAPPER
1 : PRESMUN	0	1	3	2	1	1	3	1
2 : SEGCIU	0	0	0	1	1	0	3	0
3 : INFMOD	0	2	0	2	1	2	2	0
4 : LIMPUB	1	0	0	0	3	2	2	0
5 : MEDAMB	2	0	1	2	0	0	3	0
6 : RECTRIB	3	2	2	1	0	0	2	1
7 : DESTUR	0	0	2	1	1	0	0	1
8 : CAPPER	3	2	0	1	1	2	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

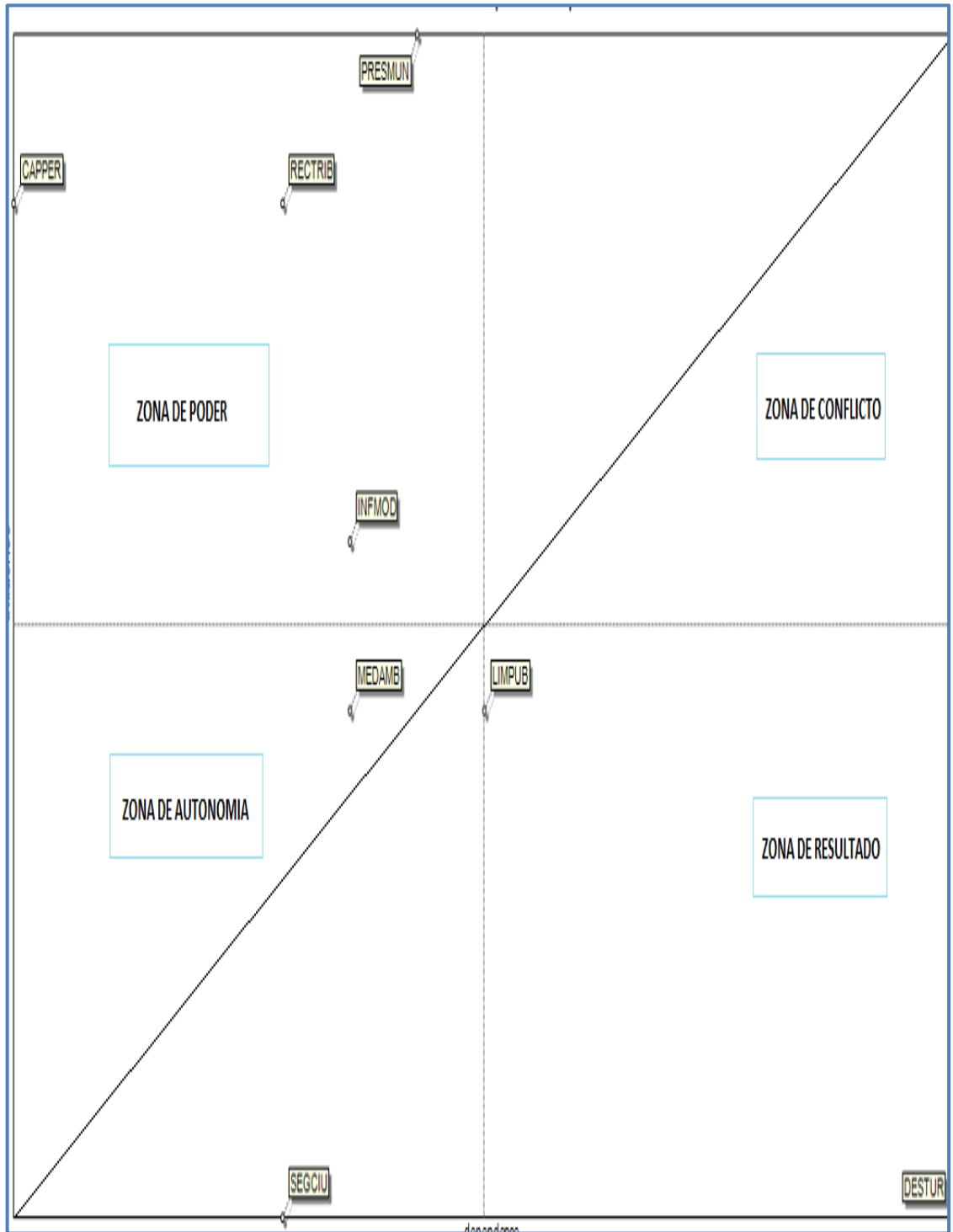


FIGURA N° 3 Plano de ubicación de variables estratégicas

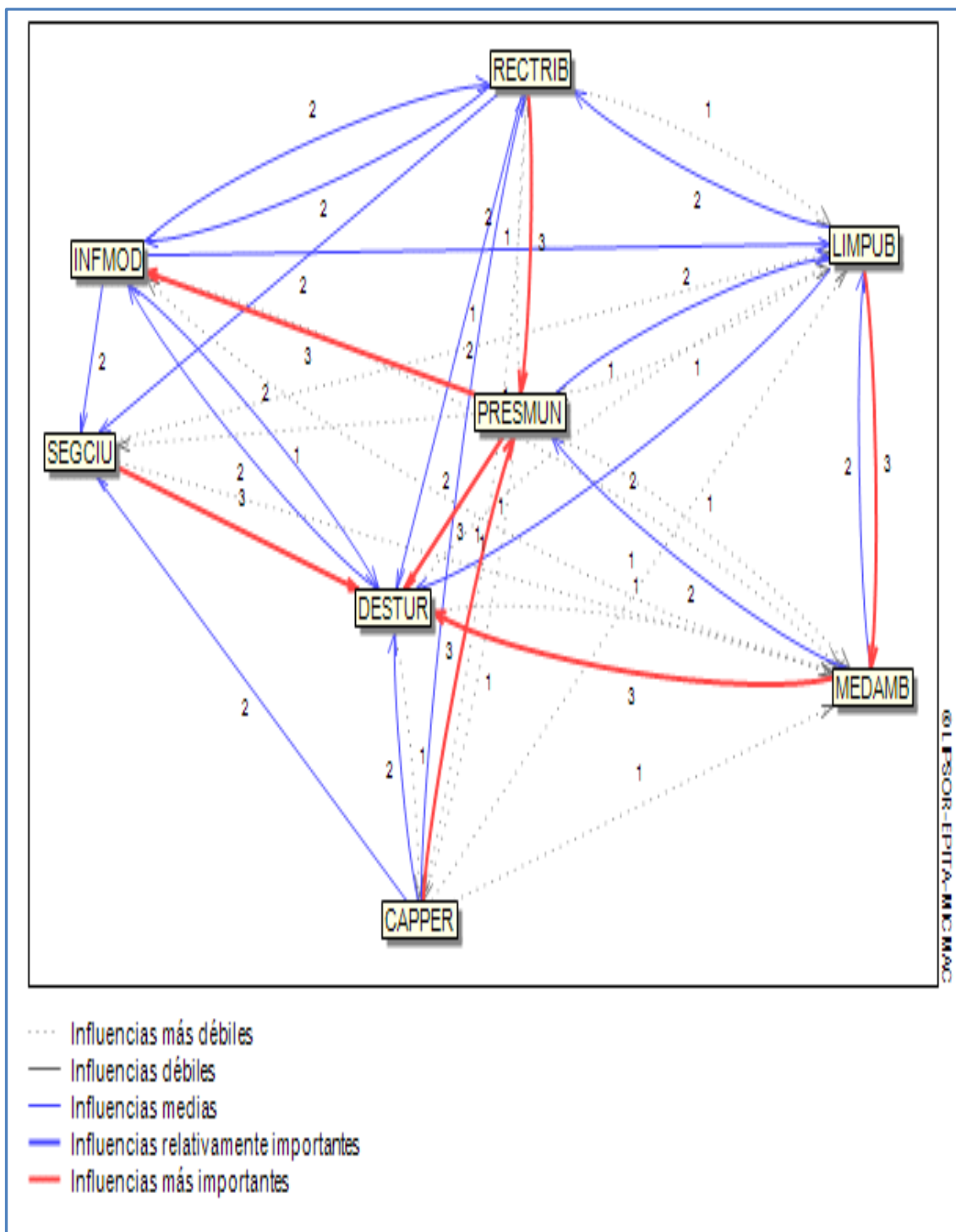


FIGURA N° 4 Influencias directas de las variables claves

Interpretación de la figura N° 3 del plano de ubicación de variables:

- En la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.
- En el centro se sitúan las variables de regulación que participan en el funcionamiento normal del sistema.
- Abajo y a la derecha figuran las variables de salida. Dan cuenta de los resultados de funcionamiento del sistema, estas variables son poco influyentes y muy dependientes. Se les califica igualmente como variables resultado o variables sensibles.

4.1.3 Determinación de las variables estratégicas.

De acuerdo con el análisis desarrollado en el software Mic-Mac, la municipalidad distrital de Amarilis, cuenta con cuatro variables estratégicas:

VE1.- Presupuesto municipal.

VE2.- Recaudación tributaria.

VE3.- Infraestructura moderna.

VE4.- Capacitación del personal.

4.1.4 Resultado obtenido en la fase 1 de planeamiento prospectivo.

Con las variables estratégicas determinadas en el planeamiento prospectivo, se construye la visión del municipio de Amarilis; en la tabla N° 8, la visión es evaluada con el BSC mediante características donde el promedio del peso y la clasificación lo asignó la muestra seleccionada (funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amarilis) para luego obtener el promedio y el puntaje viene hacer la sumatoria. En la figura N° 5, se evalúa con el BSC para confirmar el puntaje respectivo de 3.2 que le asigna el color verde de aprobación. Por lo tanto es una visión con fortaleza.

Visión:

Ser una Municipalidad Distrital al 2020, como una entidad integrada a nivel regional con calidad en eficiente manejo presupuestal y un amplio desarrollo de infraestructura moderna. Además, contar con una alta recaudación tributaria y un personal capacitado; para contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población

TABLA N° 8 Visión

Debe Ser...	Peso	Clasificación	Ponderado
Descriptiva del futuro de la organización	25%	4	1
Comunicada	10%	3	0.3
Memorable	20%	3	0.6
Inspirable	20%	2	0.4
Retadora	10%	3	0.3
Atractiva para los involucrados	15%	4	0.6
TOTAL	100%		3.2

Fuente: Elaboración propia

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

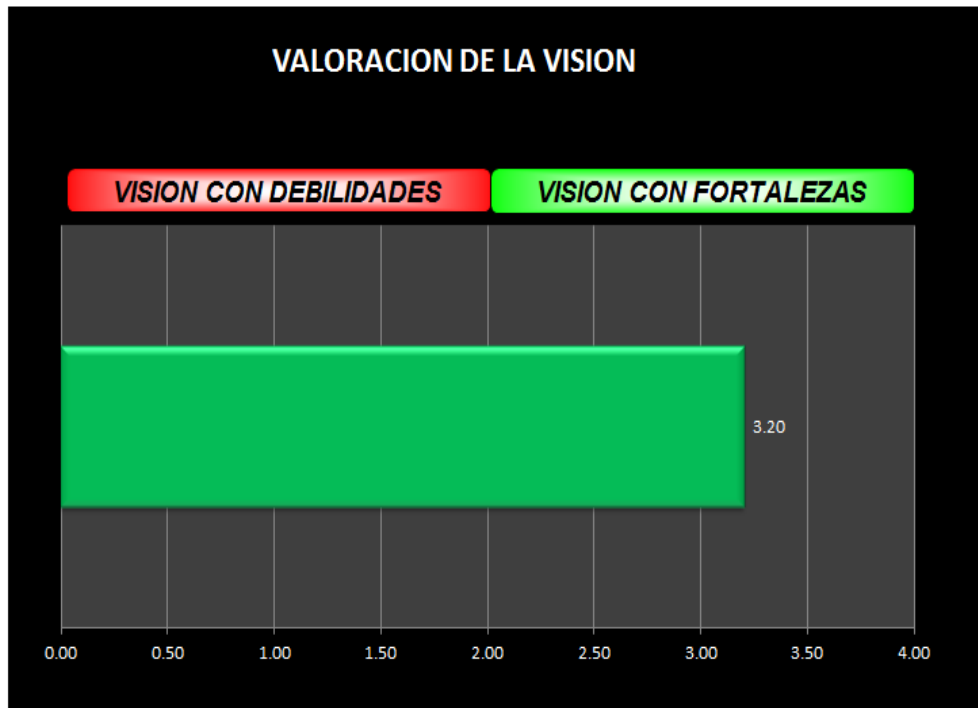


FIGURA N° 5 Valoración de la visión

Misión

La misión de la Municipalidad Distrital de Amárlis se redacta en base a las variables estratégicas referidas en líneas anteriores en la tabla N° 9, la misión es evaluada con el BSC mediante características donde el promedio del peso y la clasificación lo asignó la muestra seleccionada (funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amárlis) para luego obtener el promedio y el puntaje viene hacer la sumatoria.

En la figura N° 6, se evalúa con el BSC para confirmar el puntaje respectivo de 3.15 que le asigna el color verde de aprobación. Por lo tanto es una misión con fortalezas.

Somos una Municipalidad Distrital que brinda servicios a la colectividad de manera eficiente y oportuna, con recursos humanos capacitados y correcto uso del presupuesto. Promovemos obras de calidad y desarrollo turístico, en búsqueda del bienestar ciudadano.

TABLA N° 9 Misión

Debe Ser...	Peso	Clasificación	Ponderado
Concisa	15%	2	0.3
Simple, clara y directa	15%	2	0.3
Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos	20%	4	0.8
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos	25%	3	0.75
Orientado al interior de la organización pero reconociendo al externo	25%	4	1
TOTAL	100%		3.15

Fuente: Elaboración propia

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

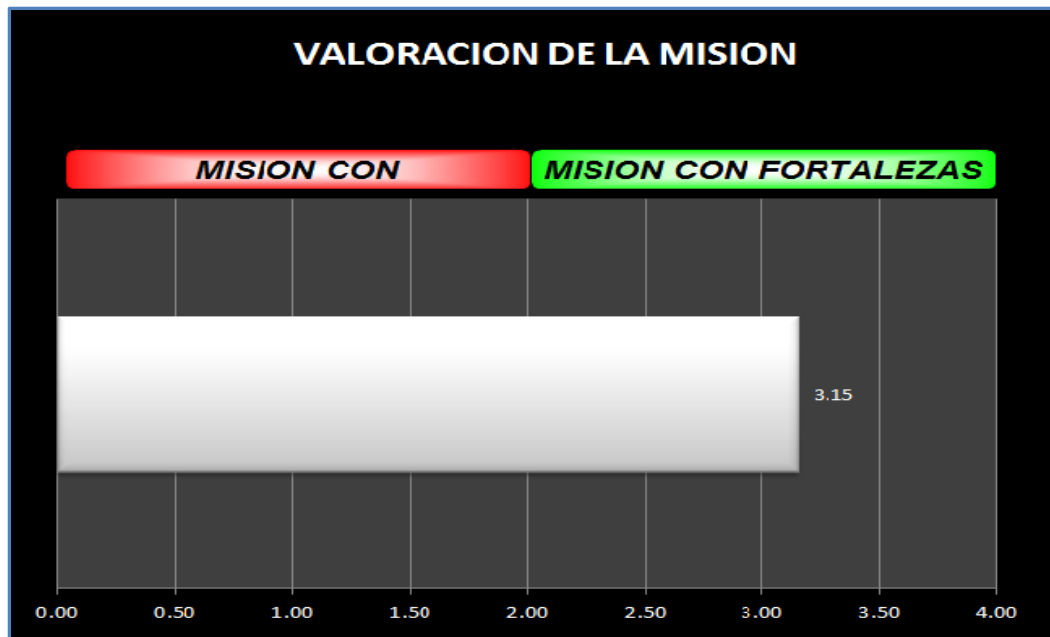


FIGURA N° 6 Valoración de la misión

4.1.5 Resultado obtenido en la fase 2 de planeamiento estratégico.

Diagnostico estratégico.

En este segmento de diagnóstico se seleccionó factores internos y externos del municipio que representan su situación actual a manera de fortalezas, limitaciones, oportunidades y riesgo.

En la tabla N° 10 y tabla N° 11, los factores en mención se cargan en una matriz estratégica interna (MEFI) y también en una matriz estratégica externa (MEFE); ambas se someten a una evaluación del BSC mediante puntajes (peso porcentual de expertos) y

calificación de los involucrados en los procesos del municipios asociados a sus variables claves referidos anteriormente .

En la figura N° 7 y la figura N° 8, se muestra el diseño estructural del diagnóstico integral del municipio; ello mediante matrices (MEFI y MEFE) que reflejan aquellos parámetros mejor calificados con una sumatoria ponderado de color verde, que significa su posición respectiva en la matriz Flor .

En la tabla N° 12, se realiza la construcción de la matriz Flor para realizar el cruce de fortalezas-oportunidades, limitaciones-oportunidades, fortalezas-riesgo y limitaciones-riesgo a partir de ello es que se elaboran las diferentes Estrategias a implementarse en el municipio para así tender a optimizar su gestión dentro de un plan estratégico a mediano plazo.

TABLA N° 10 Matriz de evaluación del factor interno

VOLV		DIAGNOSTICO INTERNO			
		MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO			
		FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
F O R T A L E Z A S L I M I T A C I O N E S	Recursos Humanos motivados a la mejora		0.0900	4	0.3600
	Estructura organizacional con responsabilidad definida		0.0700	4	0.28
	Sistema de seguridad ciudadana		0.0800	4	0.3200
	Gestión transparente		0.0900	4	0.3600
	Oficina de Imagen Institucional		0.0800	3	0.2400
	Infraestructura moderna		0.0800	4	0.3200
	Liderazgo del Alcalde		0.0900	4	0.3600
	Recursos presupuestales insuficientes		0.0800	1	0.0800
	Trámites burocráticos y engorrosos		0.0400	2	0.0800
	Atención y trato inadecuado al usuario		0.0500	2	0.1000
	Nivel de coordinación entre las líneas de autoridad y trabajadores deficiente		0.0600	2	0.1200
	Implementación inadecuada de las diferentes áreas		0.0600	2	0.1200
	Mecanismos de coordinación, concertación y participación ciudadana deficiente		0.0800	2	0.1600
	Órgano de control interno deficiente		0.0500	2	0.1000
	TOTAL			1.00	

CLASIFICACION
 1. Debilidad mayor
 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza Menor
 4. Fortaleza Mayor

ENCUESTAS

GRAFICO

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 7 Evaluación de los factores internos

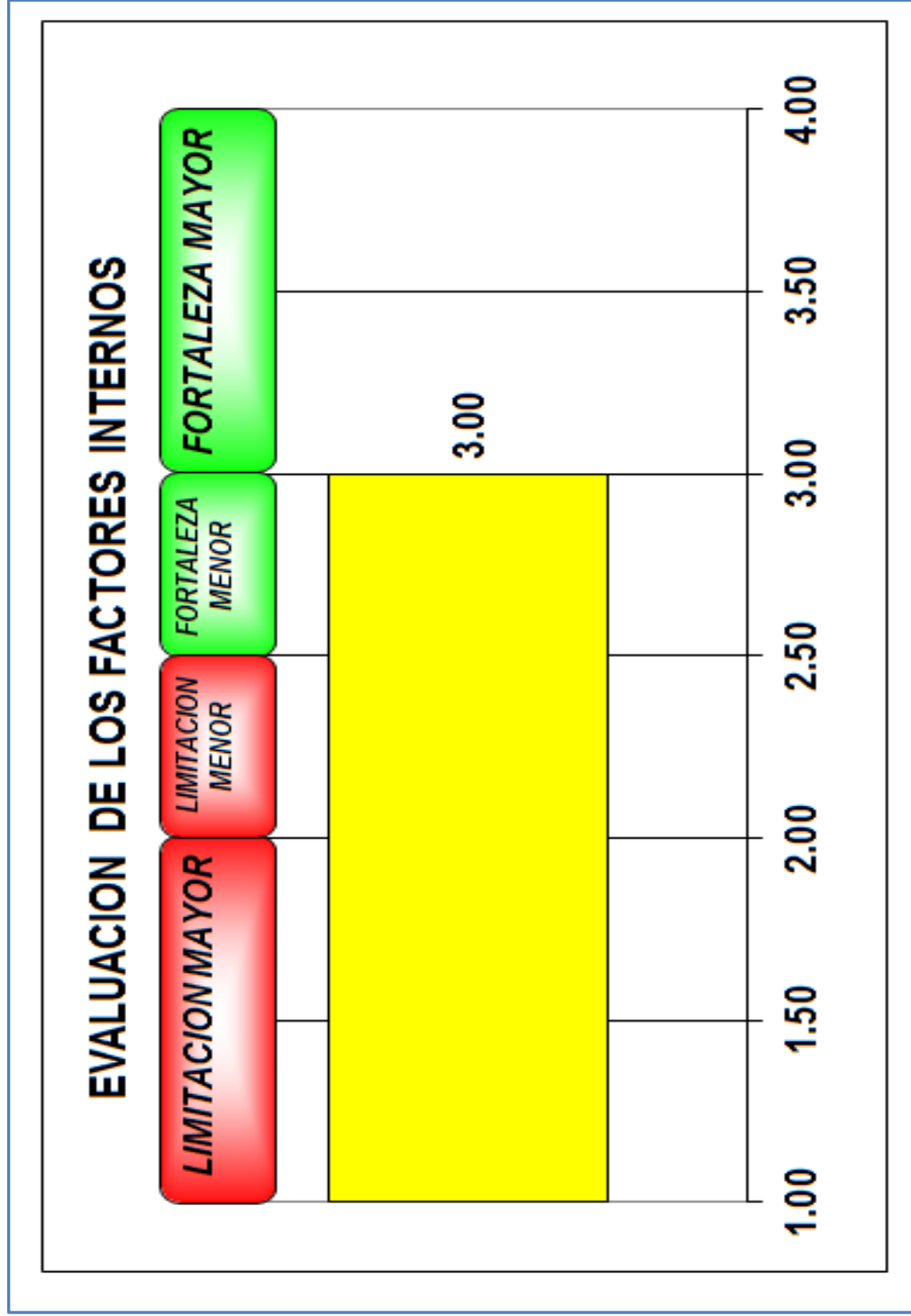


TABLA N° 11 Matriz de evaluación del factor externo

VOLVER		DIAGNOSTICO EXTERNO				CLASIFICACION	
		MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO				1. Riesgo mayor	2. Riesgo menor
		FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO		
O		Gestión para resultados	0.0800	4	0.3200		
P		Plan de incentivos al programa de Modernización y Mejora de la Gestión Municipal	0.0600	4	0.2400		
O		Sociedad civil organizada, en comités y organizaciones sociales de base	0.0800	4	0.3200		
R		Estabilidad macroeconómica del país	0.0800	4	0.3200		
T		Incremento permanente del número de contribuyentes	0.0600	4	0.2400		
U		Presencia y apoyo de instituciones y organismos públicos y privados en las acciones que ejecuta la Municipalidad	0.0700	3	0.2100		
N		Policia Nacional en las acciones de seguridad ciudadana	0.0500	4	0.2000		
I		Programas de inclusión social que impulsa el Gobierno Nacional	0.0800	4	0.3200		
D		Recursos naturales, turísticos y culturales en el distrito	0.0700	4	0.2800		
A		Desarticulación entre el Gobierno Nacional, Sectores, Gobierno Regional y Gobiernos Locales	0.0500	1	0.0500		
D		Inestabilidad del marco normativo y de políticas nacionales relacionado con la gestión municipal	0.0400	2	0.0800		
E		Recorte presupuestal	0.0500	1	0.0500		
S		Perspectiva poblacional Desfavorable hacia la gestión municipal	0.0500	2	0.1000		
G		Conflictos sociales y políticos	0.0400	2	0.0800		
O		Inestabilidad macroeconómica del país	0.0300	2	0.0600		
S		Crecimiento urbano informal y desordenado	0.0500	2	0.1000		
		Probabilidad de ocurrencia de Fenómenos Naturales	0.0600	2	0.1200		
			1.00		3.09		

ENCUESTAS

GRAFICO

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 8 Evaluación de los factores externos

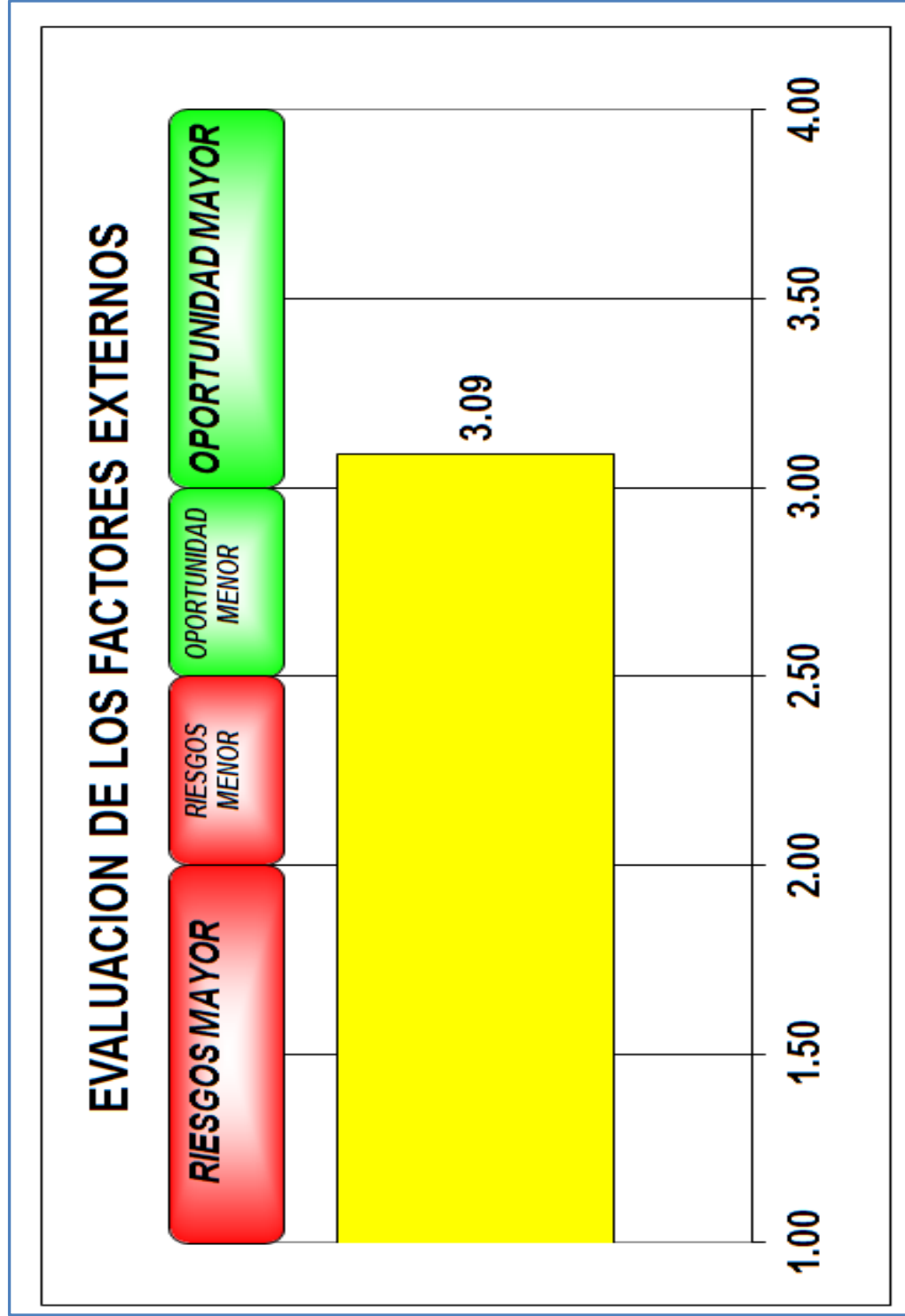


TABLA N° 12 Matriz flor

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	LIMITACIONES
FACTORES EXTERNOS	<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">MATRIZ FLOR</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; color: blue;">VOLVERAL</p>	F1 Recursos Humanos motivados a la mejora	L1 Recursos presupuestales insuficientes
		F2 Estructura organizacional con responsabilidad definida	L2 Trámites burocráticos y engorrosos
		F3 Sistema de seguridad ciudadana	L3 Atención y trato inadecuado al usuario
		F4 Gestión transparente	L4 Nivel de coordinación entre las líneas de autoridad y
		F5 Infraestructura moderna	L5 Implementación inadecuada de las diferentes áreas
		F6 Liderazgo del Alcalde	L6 Órgano de control interno deficiente
OPORTUNIDADES	O1 Gestión para resultados	Promover la elaboración de proyectos de inversión pública en infraestructura urbana y rural, en el marco de la gestión por resultados F1-F2-F3-O1	Emprender un programa de capacitación para superar la burocracia y mejorar el trato al usuario en bien de la institución. L2-L3-L4-O1-O2
	O2 Plan de incentivos al programa de Modernización y Mejora de la Gestión Municipal	Emprender campañas de sensibilización para mejorar la recaudación tributaria en la municipalidad F1-F4-O2-O3	Emprender un programa de capacitación para mejorar la atención y trato al usuario. L3-O2
	O3 Sociedad civil organizada, en comites y organizaciones sociales de base	Implementar el Sistema de Seguridad ciudadana para mejorar el servicio en bien de la población amarillense. F1-O2-O3	Implementar comites y organizaciones sociales para incrementar recursos presupuestales. L1-O3
	O4 Estabilidad macroeconómica del país	Mantener la estabilidad a través de la gestión con transparencia y liderazgo del alcalde F4-F5-O4	Mejorar el nivel de coordinación institucional, funcionarios, trabajadores, logrando un trabajo articulado a fin de incrementar los recursos presupuestales. L1-L4-O7-O4
	O5 Incremento permanente del número de contribuyentes		
	O6 Programas de inclusión social que impulsa el Gobierno Nacional		
	O7 Recursos naturales, turísticos y culturales en el distrito		
RIESGOS	R1 inestabilidad del marco normativo y de políticas nacionales relacionado con la gestión municipal	Desarrollar una gestión con estructura organizacional definida, personal capacitados orientados a la preservación de valores para fortalecer la conciencia de la población del distrito R1-R5-F2-F6-F3	Modernizar los documentos de gestión, MOF, ROF, CAP, para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en las funciones. L2-L3-L4-L5-R1-R3
	R2 Recorte presupuestal	Desarrollar una gestión con transparencia para mitigar el recorte presupuestal. R2-F4-F6	Gestionar y priorizar proyectos de inversión para mejorar el recorte presupuestal. L1-F2
	R3 Perspectiva poblacional Desfavorable hacia la gestión municipal	Promover un plan de capacitaciones y programa de estímulo laboral para mejorar la gestión municipal en el distrito de amarillis. R3-F1-F4	Implementar el sistema de control interno para un mejor desempeño y gestión transparente L6-R3
	R4 Conflictos sociales y políticos	Proyectar el liderazgo edil ante autoridades y población, para reducir los conflictos sociales y políticos. R4-F6	Implementar las diversas áreas de manera adecuada para evitar conflictos sociales y políticos. L5-R4
	R5 Crecimiento urbano informal y desordenado	Desarrollar infraestructuras modernas para evitar crecimiento urbano informal y desordenado. R5-F5-F6	Iniciar un plan de desarrollo urbano para evitar el crecimiento poblacional desordenado en zonas de riesgos, en la periferia de la zona urbana L1-R4-R5

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Elaboración de objetivos estratégicos generales.

Los objetivos estratégicos generales se elaboraron en base a la guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico , documento redactado por el centro de planeamiento nacional (CEPLAN) con resolución de presidencia del consejo directivo N°010-2016-CEPLAN/ CD.

Por lo anterior, se explicita un objetivo estratégico general se redacta bajo la siguiente expresión:

Objetivo estratégico general = (verbo +condición de cambio + sujeto beneficiado).

1. Objetivo estratégico general.

Fortalecer el capital humano para impulsar el incremento presupuestal en mejora de la gestión municipal.

Objetivo específico:

A) Promover la elaboración de proyectos de inversión pública en infraestructura urbana y rural, en el marco de la gestión por resultados.

- B) Incrementar el nivel de coordinación institucional funcionarios - trabajadores, logrando un trabajo articulado a fin de incrementar los recursos presupuestales.
- C) Implementar el sistema de seguridad ciudadana para mejorar el servicio en bien de la población amarilense.
- D) Promover un plan de capacitaciones y programas de estímulo laboral para mejorar la gestión municipal en el distrito de amarilis.

2. Objetivo estratégico general.

Elevar la calidad de los servicios públicos municipales y atención a los usuarios.

Objetivo específico:

- A) Promover la elaboración de proyectos de inversión pública en infraestructura urbana y rural, en el marco de la gestión por resultados.
- B) Empezar un programa de capacitación para superar la burocracia y mejorar el trato al usuario en bien de la institución.

- C) Implementar el sistema de control interno para un mejor desempeño y gestión transparente.

3. Objetivo estratégico general.

Fortalecer la estructura orgánica institucional para una administración eficiente y dinámica en bien de la población.

Objetivo específico:

- A) Modernizar los documentos de gestión: MOF, ROF, CAP para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en las funciones.
- B) Aprovechar el liderazgo de la autoridad municipal para incorporar la participación ciudadana en los procesos de planeamiento y gestión de los servicios y proyectos.
- C) Iniciar un plan de desarrollo urbano para ordenar el crecimiento demográfico en la periferie del casco urbano del distrito.
- D) Optimizar el monitoreo y evaluación en el cumplimiento de los documentos de gestión para una administración eficiente y transparente.

4.1.7 Resultado obtenido en la fase 3 del planeamiento operativo.

Cuadro de mando integral

El diseño del cuadro de mando integral que permitirá viabilizar la medición de la gestión municipal en un periodo estratégico de 3 años , se formaliza con el siguiente algoritmo :

- I. Caracterizar por orden de prioridad institucional los principales objetivos estratégicos generales , los cuales para efecto de su medición cuantitativa se desagregan en objetivos estratégicos específicos que a nivel presupuestal se convierten en metas.
- II. Situar en la primera columna del CMI los objetivos estratégicos que corresponden a un solo objetivo estratégico general. En las siguientes columnas y para cada objetivo específico se redactan los siguientes conceptos de evaluación :indicador , línea base , meta , responsables , acciones estratégicas y un periodo multianual para proyectar el cumplimiento de las metas establecidas.
- III. Al termino del cumplimiento del periodo de planeamiento estratégico mediante el CMI y teniendo en consideración la obtención de una meta real , es que se compara mediante un rango de semaforización el grado de cumplimiento de la meta

establecida en el CMI con la meta real obtenida , en base a los siguientes colores :

Color rojo si la meta real en comparación a la meta establecida, se ha cumplido en menos de un 40 % de lo programado; en este la meta no cumplida tendría que reprogramarse en el próximo plan estratégico .

Color amarillo si la meta real obtenida en comparación a la meta establecida se ha cumplido en un porcentaje menor al 75 % y mayor al 40 %, en este caso la meta no cumplida se reprogramaría en el próximo plan operativo o plan de emergencia si el caso así lo amerita.

Color verde si la meta real en su cumplimiento coincide con lo establecida en el meta explicitada en el CMI.

A continuación se presenta la tabla N° 13, tabla N° 14 y tabla N° 15, estas tablas representan el cuadros de mando integral que tienen como base la construcción de los objetivos estratégicos generales establecidos en líneas anteriores; a la vez estos objetivos en mención se desagregan en objetivos estratégicos específicos que aunados a indicadores, líneas base, metas, acciones estratégicas con los respectivos niveles de responsabilidad se va a viabilizar

la medición de la gestión municipal en los diferentes rubros seleccionado estratégicamente con la finalidad de optimizar la planeación y gestión del municipio.

TABLA N° 13 Cuadro de mando integral

VOLVER	1.-Fortalecer el capital humano para impulsar el incremento presupuestal en mejora de la gestión municipal						RANGO DEL INDICADOR					
	OBJETIVOS ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR	LINEA BASE	META	PROGRAMACION MULTIANUAL			ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	VERDE	AMARILLO	ROJO
					2018	2019	2020					
	1.- Promover la elaboración de proyectos de inversión pública en infraestructura urbana y rural, en el marco de la gestión por resultados	Numero de Proyectos	15	90	25	25	25	Promover un banco de Proyectos para ser presentados a los sectores del Gobierno Regional y central	Subgerencia de Infraestructura			
	2.- Mejorar el nivel de coordinación institucional funcionarios-trabajadores, logrando un trabajo articulado a fin de incrementar los recursos presupuestales.	% Nivel de cumplimiento	10%	100%	20%	30%	40%	Programar capacitaciones y reuniones de coordinación de alta dirección	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto			
	3.- Implementar el sistema de seguridad ciudadana para mejorar el servicio en bien de la población amariense.	Adquisiciones	30%	100%	30%	20%	20%	Elaborar un plan de Trabajo y de Adquisiciones	Gerencia de Seguridad ciudadana y Fiscalización			
	4.- Promover un plan de capacitaciones y programas de estímulo laboral para mejorar la gestión municipal en el distrito de Amatlís	Capacitaciones y Programas	00 %	12.-100 %	4 / 40 %	4 / 30 %	4 / 30 %	Suscribir convenios para las capacitaciones y establecer presupuestos para los estímulos.	Gerencia de Recursos Humanos			

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 14 Cuadro de mando integral

2.- Elevar la calidad de los servicios públicos municipales y atención a los usuarios							RANGO DEL INDICADOR		
							VERDE	AMARILLO	ROJO
OBJETIVOS ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR	LINEA BASE	META	PROGRAMACION MULTIANUAL			RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATEGICAS	
				2018	2019	2020			
1.- Empezar campañas de sensibilización para mejorar la recaudación tributaria en la municipalidad	Cantidad de Campañas	0	9	3	3	3	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas	Establecer campaña de incentivos tributarios con facilidad de pago, premios y otros	
2.- Empezar un programa de capacitación para superar la burocracia y mejorar el trato al usuario en bien de la institución.	Cantidad de capacitaciones	0	6	2	2	2	Gerencia de Administración y recursos Humanos	Suscitar convenio con entidades públicas y privadas para el cumplimiento de las capacitaciones	
3.- Implementar el sistema de control interno para un mejor desempeño y gestión transparente.	Cantidad de personal	0	3	1	2	1	Gerencia de Administración y recursos Humanos	Hacer un análisis del desempeño laboral de OCI para su implementación con más personal.	

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 15 Cuadro de mando integral

VOLVER		3.-Fortalecer la estructura orgánica institucional para una administración eficiente y dinámica en bien de la población						RANGO DEL INDICADOR					
		OBJETIVOS ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR	LINEA BASE	META	PROGRAMACION MULTIANUAL			RESPONSABLE	ACCIONES ESTRATEGICAS	VERDE	AMARILLO	ROJO
						2018	2019	2020					
1.-	Modernizar los documentos de gestión MOF, ROF, CAP para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en las funciones.	% de elaboración	0%	100%	50%	40%	10%	Sub Gerencia de Planificación y Modernización Institucional	Analizar y procesamiento de información para la elaboración de los nuevos documentos de gestión				
2.-	Aprovechar el liderazgo de la autoridad municipal para incorporar la participación ciudadana en los procesos de planeamiento y gestión de los servicios y proyectos.	% organizaciones participantes, nº de iniciativas, cantidad de rendiciones de cuentas	10%/40	100%/356	40%/112	40%/102	20%/102	Gerencia Municipal Ingo Institucional	Emprender una gestión participativa, orientada a disminuir los problemas y problemáticas sociales prioritarias.				
3.-	Iniciar un Plan de Desarrollo Urbano para ordenar el crecimiento demográfico en la periferia del casco urbano del distrito.	% de avance	0%	80%	20%	30%	30%	Gerencia de Desarrollo Urbano y rural	Elabora el Perfil para el Plan de desarrollo Urbano.				
4.-	Optimizar el monitoreo y evaluación en el cumplimiento de los documentos de gestión para una administración eficiente y transparente.	Nivel de cumplimiento	10%	100%	30%	40%	20%	Sub Gerencia de Planificación y Modernización Institucional	Programar reuniones para evaluar el nivel de cumplimiento.				

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de la tabla N° 13 del cuadro de mando integral:

1) El Sistema Nacional de Inversión pública (SNIP), fue creado el año 2000 con la finalidad de optimizar los recursos del estado destinados a la inversión. El año 2012 y 2016 hubo una baja en la inversión pública y privada del 9% y 11% según el banco central de reserva, lo cual la brecha en infraestructura se incrementó. En ese sentido el gobierno entrante crea el sistema nacional de programación multianual y la gestión de inversión con la finalidad de reemplazar al SNIP, para reducir la brecha.

En ese contexto la sub gerencia de infraestructura de la municipalidad distrital de Amarilis para cumplir con la meta establecida debe priorizar proyectos de saneamiento sobre todo en zonas rurales.

2) El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), crea un programa de cumplimiento de metas una vez logrado ello realiza la transferencia de recursos presupuestales, bajo ese contexto la gerencia de planeamiento y presupuesto debe programar capacitaciones y reuniones con la finalidad de cumplir la meta establecida para lo cual debe desarrollar un trabajo articulado.

- 3) La Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización deberá realizar un diagnóstico para identificar puntos vulnerables y a partir de ello realizar la implementación mediante compras, para cumplir con la meta establecida.
- 4) La Gerencia de Recursos Humanos deberá crear convenios para las capacitaciones, sobre todo trabajadores nuevos deberá realizarse capacitaciones para cumplir con la meta establecida.

Interpretación de la tabla N° 14 del cuadro de mando integral:

- 1) La Sub Gerencia de Catastro debe designar un trabajador para que realice la fiscalización de las viviendas que están en proceso de construcción y que han sido construida en los últimos años, porque la gran mayoría de estas viviendas no cuentan con la licencia de construcción, la regularización de este documento tiene un costo del 10% del valor de la construcción. En ese sentido la gerencia de Administración Tributaria y Recursos Humanos deben emprender campañas de sensibilización para mejorar la recaudación tributaria y cumplir con la meta establecida.
- 2) La Gerencia de Administración y Recursos Humanos debe diseñar un software que permite realizar el seguimiento de un documento presentado en mesa de partes y así eliminar el tiempo de espera para superar la burocracia y mejorar el trato al usuario, Para lo cual debe realizar la respectiva capacitación al usuario sobre el manejo del software solo así se lograra cumplir con la meta establecida.
- 3) La Gerencia de Administración y Recursos Humanos debe implementar el sistema de control interno para que realicen la fiscalización a las diferentes áreas de trabajo y ver si están cumpliendo con las metas establecidas.

Interpretación de la tabla N° 15 del cuadro de mando integral:

- 1) La Sub Gerencia de Planificación deberá modernizar los documentos MOF, ROP y CAP para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en las funciones. Deberá asignar trabajadores con porcentaje de participación del 50% de trabajo en campo para cumplir con la meta establecida.
- 2) La Gerencia Municipal debe incorporar la participación de la ciudadanía sobre todo en la rendición de cuentas para cumplir con la meta establecida.
- 3) El distrito de Amarilis sobre todo los alrededores tuvieron un crecimiento desordenado y de manera horizontal hacia el cerro las viviendas construidas no tienen un estudio de mecánica de suelos por lo que están expuesto al peligro, En ese sentido la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural deben iniciar un plan de desarrollo urbano para ordenar el crecimiento demográfico, solo así se lograra cumplir con las metas establecidas.
- 4) La municipalidad distrital de Amarilis debe cumplir con las metas establecidas para un periodo determinado para lograr que la gestión sea eficiente.

CONCLUSIONES

A manera de respuesta y cumplimiento a la problemática planteada, así como a los objetivos propuestos es que se presentan las siguientes conclusiones con perspectiva de optimizar la gestión municipal del distrito de Amarilis:

- 1) El proceso de planeación prospectiva estratégica en el presente trabajo de investigación, se desarrolló en las siguientes fases de planeamiento con un enfoque sistémico integral :
 - 1.1 Fase de planeamiento prospectivo, que en base a un análisis estructural de las variables claves del municipio de Amarilis y con el soporte del aplicativo Mic-Mac, se logró determinar las variables estratégicas de mayor influencia y motricidad en la gestión municipal a largo plazo.
 - 1.2 Fase planeamiento estratégico, que en base a diversos análisis matriciales de factores internos y externos de la institución , se establecen estrategias viables y a partir de ellas los principales objetivos estratégicos generales que permiten medir la gestión municipal dentro de un cuadro de mando integral sujeto a un sistema de indicadores y rango de puntuación medibles en una semaforización establecida.

1.3 Fase de planeamiento operativo, que a partir de las metas planteadas en el cuadro de mando integral con periodicidad de tres años, estas se plasmen en actividades y metas medibles en periodos anuales.

2) Las variables estratégicas determinadas en la fase prospectiva y que serán base estructural en la elaboración de los próximos planes operativos son las siguientes : presupuesto municipal por resultados, recaudación tributaria, infraestructura moderna y capacitación integral del personal.

Estas variables estratégicas que tienen la mayor influencia y motricidad en la institución, permitirán minimizar los costos y riesgos en la gestión dentro de un plan estratégico articulado a una programación y ejecución presupuestal multianual, garantizando así la estabilidad de gestión a largo plazo.

3) Con las variables estratégicas determinadas en la fase prospectiva se determina la visión y misión de la municipalidad distrital de Amarilis, para su respectiva valoración es sometida al balanced scorecard y resultando la visión y misión con fortalezas.

4) Se realizó un diagnóstico situacional estratégico a partir de análisis matriciales a los factores internos (fortalezas y limitaciones) y factores externos (oportunidades y restricciones) para así construir la matriz flor a manera de una cantera de estrategias; y a partir de estas elaborar los siguientes objetivos estratégicos generales :

OEG1.- Fortalecer el capital humano para impulsar el incremento presupuestal en mejora de la gestión municipal.

OEG2.- Elevar la calidad de los servicios públicos municipales y atención a los usuarios.

OEG3.- Fortalecer la estructura institucional orgánica para una administración eficiente y dinámica en bien de la población.

5) A partir de desagregar los objetivos generales, se determinó los objetivos estratégicos específicos en cada caso; los cuales permiten medir la gestión institucional por cuanto en el diseño del cuadro de mando integral (CMI) cada objetivo estratégico específico se convierte en una meta conceptual que cuenta con un indicador, una línea base, un responsable y acciones estratégicas que direccionan el cumplimiento de lo planificado en un periodo de tres años.

RECOMENDACIONES

A efectos de garantizar la implementación de lo expuesto en las conclusiones, se recomienda con criterio institucional, lo siguiente:

La planificación estratégica en el municipio de Amarilis se elabore a partir de un análisis prospectivo, como semillero de los próximos planes estratégicos por resultados.

El sector directivo del municipio debe proponer una alianza estratégico con una institución acreditada en procesos estratégicos con la tutela del centro de planificación estratégica (CEPLAN) para garantizar así la estabilidad institucional a largo plazo.

Los funcionarios y directivos del municipio deberían capacitarse prioritariamente en temas de planificación y gestión estratégica, para así optimizar el uso de los recursos financieros y humanos en beneficio de lograr una óptima gestión por resultados.

Los responsables de las oficinas de planificación y presupuesto deben de agenciarse de los aplicativos usados en el presente trabajo de investigación, para así mejorar los informes en planes y presupuestos solicitados por el Ceplan y el ministerio de Economía y finanzas dentro de un esfuerzo de direccionarse a una gestión por resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, M. Aguilar, V. Cabral, M. (2014). ***Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S.P.R.*** México: Nueva alianza de agricultores.
- Godet, M., Durance, P. (2007). ***La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.*** España-Paris: Prospektiker.
- Hernández, S. Fernández C. y Baptista L. (2014). ***Metodología de la investigación,*** 6ta Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana Editores.
- Imche, J. (2006). ***Análisis prospectivo y planeación estratégica del Clúster de muebles de Villa el Salvador.*** Perú, Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Martínez, L., Aguilar Valdes, A., Cabral Martel, A. (2014). ***Implementación de un sistema de planeación.*** México: Revista Mexicana de Agronegocios.
- Michel, L. (2003). ***Planeación prospectiva y estratégica de una unidad académica: caso de la facultad de economía 2002 - 2003.*** México: Universidad de Colima.

Villavicencio, M. (2013). ***Diseño aplicativo de un modelo prospectivo generador de escenarios estrategicos en la dimencion de planeacion y gestion estrategica institucional de la UNHEVAL.***
Perú, Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

REFERENCIAS PÁGINAS WEB

WWW.funcionpublica.gov.co/eva/es/modelo-gestion

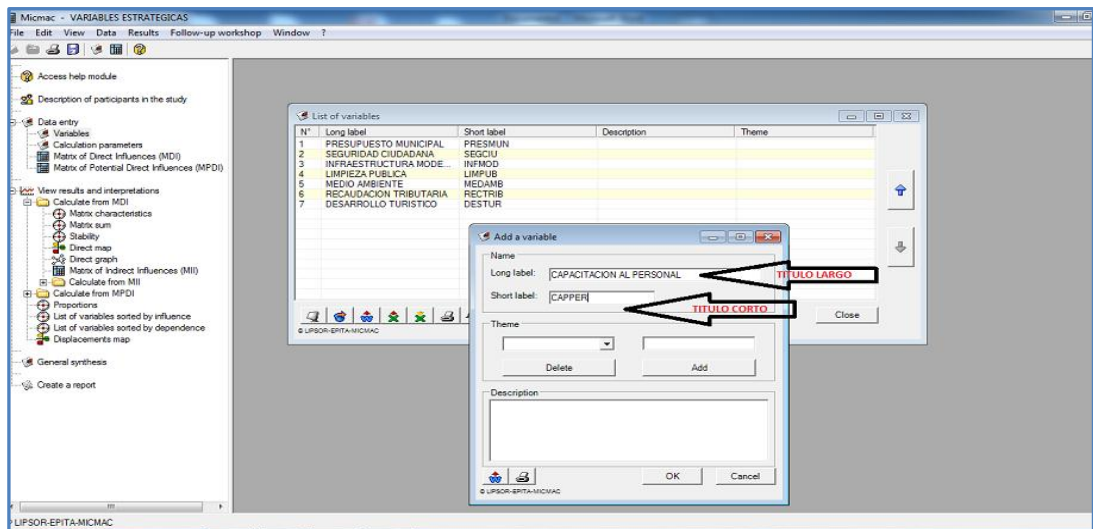
www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/,
2010

www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015

ANEXO-1

APLICATIVO MIC-MAC PARA LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS

1. Se introducen las variables claves de la Municipalidad en el aplicativo Mic-Mac, con títulos largos y cortos.



2. A las variables claves se realiza la calificación con la ayuda de los funcionarios de la municipalidad para obtener la matriz directa de influencias. Los valores están en rango de 0 a 3, 0: sin influencia;1: débil;2:media;3: fuerte

Micmac - VARIABLES ESTRATEGICAS

File Edit View Data Results Follow-up workshop Window ?

Access help module

Description of participants in the study

Data entry

- Variables
- Calculation parameters
- Matrix of Direct Influences (MDI)
- Matrix of Potential Direct Influences (MPDI)

View results and interpretations

- Calculate from MDI
 - Matrix characteristics
 - Matrix sum
 - Stability
 - Direct map
 - Direct graph
 - Matrix of Indirect Influences (MII)
 - Calculate from MII
- Calculate from MPDI
 - Proportions
 - List of variables sorted by influence
 - List of variables sorted by dependence
 - Displacements map
- General synthesis
- Create a report

Matrix of Direct Influences (MDI)

	1: PRESMUN	2: SEGCIU	3: INFMOD	4: LIMPUB	5: MEDAMB	6: RECTRI	7: DESTUR	8: CAPPUR
1: PRESMUN	0	1	3	2	1	1	3	1
2: SEGCIU	0	0	0	1	1	0	3	0
3: INFMOD	0	2	0	2	1	2	2	0
4: LIMPUB	1	0	0	0	3	2	2	0
5: MEDAMB	2	0	1	2	0	0	3	0
6: RECTRI	3	2	2	1	0	0	2	1
7: DESTUR	0	0	2	1	1	0	0	1
8: CAPPUR	3	2	0	1	1	2	2	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

INTRODUCEN VALORES

3. Características de la matriz directa de influencias

Micmac - VARIABLES ESTRATEGICAS

File Edit View Data Results Follow-up workshop Window ?

Access help module

Description of participants in the study

Data entry

- Variables
- Calculation parameters
- Matrix of Direct Influences (MDI)
- Matrix of Potential Direct Influences (MPDI)

View results and interpretations

- Calculate from MDI
 - Matrix characteristics
 - Matrix sum
 - Stability
 - Direct map
 - Direct graph
 - Matrix of Indirect Influences (MII)
 - Calculate from MII
- Calculate from MPDI
 - Proportions
 - List of variables sorted by influence
 - List of variables sorted by dependence
 - Displacements map
- General synthesis
- Create a report

MDI characteristics

Matrix size	8
Number of iterations	2
Number of zeros	25
Number of ones	16
Number of twos	16
Number of threes	7
Number of P	0
Total	39
Fillrate	60.9375%

Close

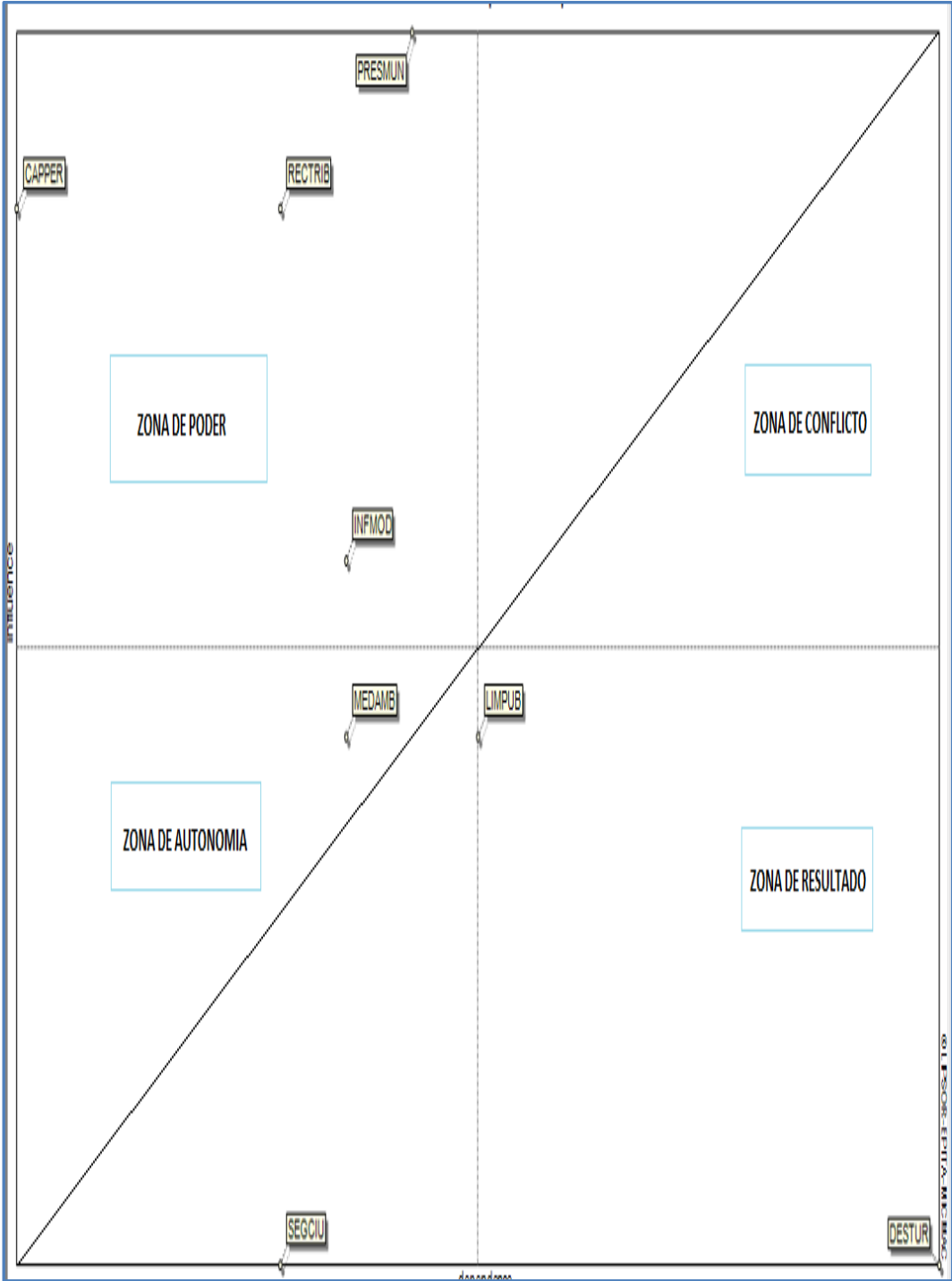
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

4. Determinamos las variables estratégicas en la matriz de influencias

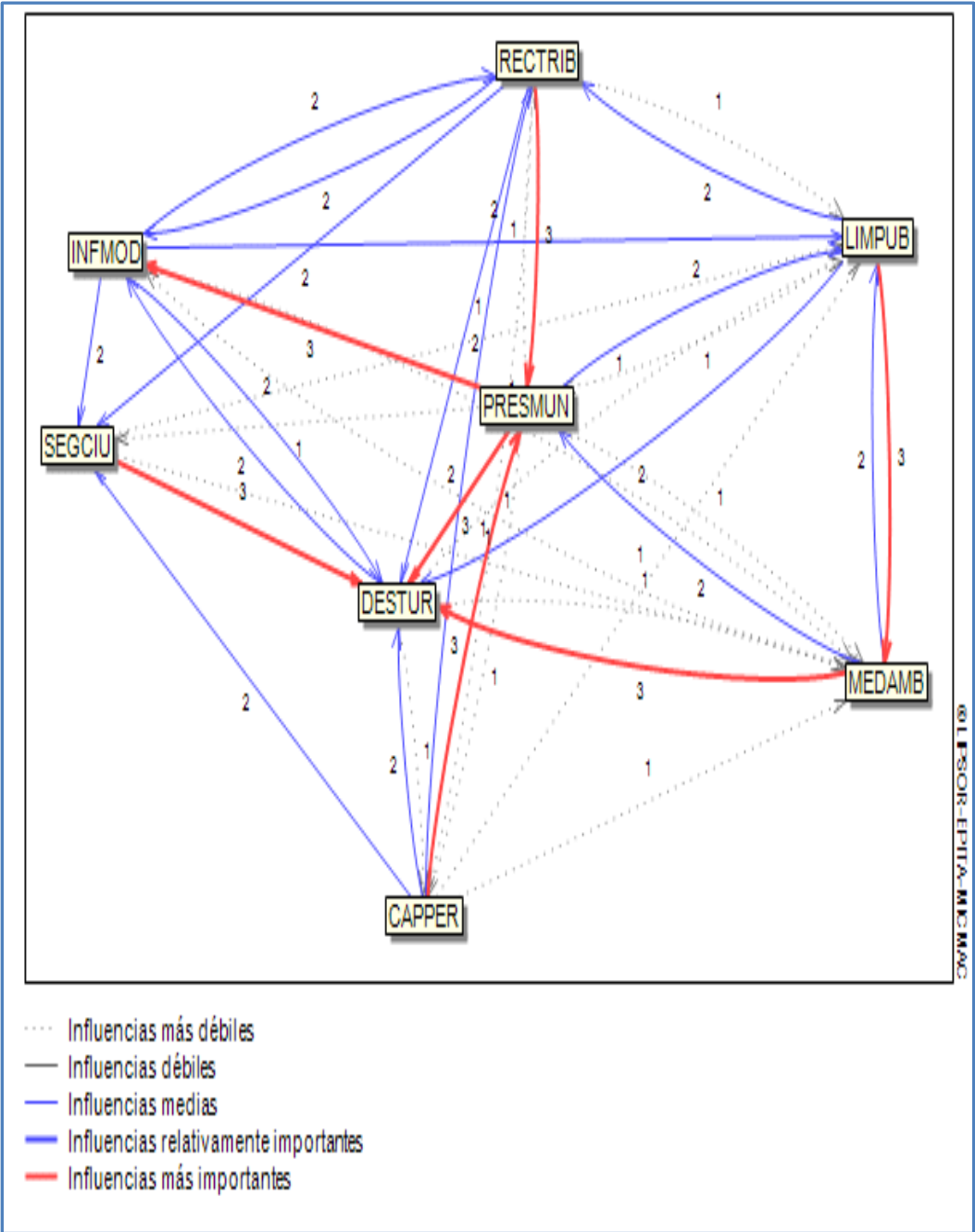
	1 : PRESMUN	2 : SEGCIU	3 : INFMOD	4 : LIMPUB	5 : MEDAMB	6 : RECTRIB	7 : DESTUR	8 : CAPPER
1 : PRESMUN	0	1	3	2	1	1	3	1
2 : SEGCIU	0	0	0	1	1	0	3	0
3 : INFMOD	0	2	0	2	1	2	2	0
4 : LIMPUB	1	0	0	0	3	2	2	0
5 : MEDAMB	2	0	1	2	0	0	3	0
6 : RECTRIB	3	2	2	1	0	0	2	1
7 : DESTUR	0	0	2	1	1	0	0	1
8 : CAPPER	3	2	0	1	1	2	2	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

5. Plano de ubicación de las variables estratégicas



6. Gráfico de influencias directas.



ANEXO-2

TITULO	PROBLEMA GENERAL Y ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL Y ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA
<p style="text-align: center;">MODELO DE GESTION BALANCED SCORECARD APLICADO AL MUNICIPIO DE AMARILIS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE PLANEACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA-2018 AL 2020</p>	<p>Problema General</p> <p>¿Cómo el modelo Balanced Scorecard (BSC), se convertirá en un factor optimizador para proponer la implementación de la planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer la implementación del Modelo Balanced scorecard(BSC) como medio optimizador en la Planeación prospectiva Estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.</p>	<p>El trabajo es de tipo descriptivo lo cual no pronostica resultados, al presente trabajo no presenta hipótesis según (Hernández Sampieri 2014).</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Balanced Scorecard</p>	<p>•Influencia •Motricidad • Factores internos • Factores externos</p>	<p>Tipo:</p> <p>No Experimental</p>	<p>Población</p> <p>La población estará comprendida por todos los funcionarios, empleados y obreros del Municipio. 125 trabajadores</p>
	<p>Problema Especifico</p> <p>• ¿Cómo la prospectiva mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020? • ¿Cómo la estrategia mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020? • ¿Cómo los objetivos estratégicos mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020? • ¿Cómo la visión y misión mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020?</p>	<p>Objetivo Especifico</p> <p>• Evaluar cómo la prospectiva mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020. • Evaluar cómo la estrategia mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020. • Evaluar cómo los objetivos estratégicos mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020. • Evaluar cómo la visión y misión mediante el modelo del BSC, influye en el proceso de planeación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis 2018 al 2020.</p>	<p>Hipotesis Especifico</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Planeacion Prospectiva Estrategica de la Gestion Municipal</p>	<p>Indicador</p> <p>•Valibilidad de objetivos •Fortaleza mayor •Fortaleza menor •Debilidad mayor •Debilidad menor</p>	<p>Diseño General</p> <p>transaccional</p>	<p>Muestra</p> <p>La muestra para este trabajo de investigación se tomara en cuenta a especialistas en el tema, a ser designados por el consejo directivo del municipio en coordinación con los responsables del trabajo de investigación. 10 Funcionarios.</p>