

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
CONTABLES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL PARA  
IMPULSAR LA GESTION ESTRATEGICA DE LA MUNICIPALIDAD  
DE PIURA - 2011.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTOR (ES):**

NUÑEZ MORANTE GEORGE DAVID

ASESOR (A)

DOC. RICARDO BAYONA ESPINOZA

PIURA – PERÚ

2011



## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO**

De acuerdo con el CAPÍTULO II del ARTÍCULO 15° del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo – Piura y el de la escuela profesional de Administración, de optar el grado de Licenciado en Administración.

Someto a vuestro alto criterio y consideración el presente trabajo de investigación titulado:

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL PARA IMPULSAR LA GESTION ESTRATEGICA DE LA MUNICIPALIDAD DE PIURA - 2011.**

Con la convicción de que se otorgará el valor justo, se agradece anticipadamente las sugerencias y apreciaciones que brinden al presente trabajo de investigación.

---

**SECRETARIO**

---

**VOCAL**

---

**PRESIDENTE**

## **Dedicatoria**

*Dedicado a quienes siempre buscan razones para salir adelante a pesar de las adversidades, a mi madre (mi principal razón para dar lo mejor) y a quienes luchan día a día por la búsqueda de la Verdad en la Ciencia y en la Fe y que a pesar de no encontrarla los mantiene motivados.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al:*

*Doc. Ricardo Bayona Espinoza por brindarme los conocimientos plasmados en la presente tesis de la misma manera al Econ. Luis Sánchez Pacheco mi asesor especialista, al Doc. Vicente Sánchez Juárez a todos ellos gracias por sus asesorías desinteresadas y recurrentes.*

*A mis padres María Ysabel Morante de Núñez y Porfirio Tomas Núñez Pardo, a mi hermana Cinthya Ysabel Núñez Morante que es mi orgullo y ejemplo de persona, y a todos mis amigos en general.*

*Gracias realmente.*

## RESUMEN

El objetivo principal de la tesis planteada a continuación es brindar un sistema de monitoreo y control que permita orientar la Gestión Estratégica de la Municipalidad Provincial de Piura según el Plan de Desarrollo Concertado y el Plan Estratégico Institucional, ambos proyectados desde el año 2009 al 2014.

En la presente tesis se ha realizado una investigación Descriptivo de los datos de fuentes secundarias obtenidos del Portal web Municipal y constantes visitas al Palacio Municipal.

Encontrándose que los planes demostraban las deficiencias más relevantes que aquejan a nuestra provincia mediante un análisis FODA desarrollado en el Plan Estratégico Institucional, por lo que se llevaron a cabo una serie de objetivos estratégicos sobre los cuales se necesitaba trabajar prioritariamente para poder mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos y también mejorar las condiciones de la Municipalidad Provincial de Piura junto con el entorno económico y territorial que también posee deficiencias hasta la actualidad, en el análisis de los planes se nota y recalca que no existen un sistema de monitoreo y control que oriente la gestión Municipal.

Para ello se elaboró una articulación de los Objetivos Estratégicos, mostrándose teóricamente lo que en la práctica realmente pasa si se cumple un objetivo que causaría un efecto positivo en el impulso del siguiente. Para contrarrestar las deficiencias se ofreció como alternativa el Cuadro de Mando Integral que es un sistema de monitoreo y control basada en indicadores de gestión, y entre las conclusiones más importante se tiene que si no existe una coordinación entre los objetivos estratégicos, inductores y responsables, las actividades se realizarán sin una orientación que permita comprender si es que se están ejecutando eficiente y eficazmente los inductores por estrategia para alcanzar los objetivos.

## **ABSTRACT**

The main objective of the thesis was then raised to provide a monitoring and control, to guide the strategic management of the Provincial Municipality of Piura according to concerted Development Plan and Strategic Plan both institutional projected from 2009 to 2014

In this thesis has conducted a descriptive study of secondary data obtained from the Municipal Web Portal and constant visits to City Hall.

Finding himself in this way the plans which showed the most significant deficiencies afflicting our province through a SWOT analysis developed in the Institutional Strategic Plan for what they took out a series of strategic objectives on which work was needed primarily to improve the living conditions of citizens and improve the conditions of the Provincial Municipality of Piura with territorial and economic environment also has shortcomings to the present, the analysis of the plans is noted and emphasized that no system monitoring and management control to guide the Council.

To this end, developed a joint strategic objectives theoretically showing what actually happens in practice if they meet a goal that would cause a positive effect on the momentum of the next. To counteract deficiencies are offered as an alternative Balanced Scorecard is a monitoring and control system based on performance indicators, and among the most important findings is that if there is no coordination between the strategic objectives, inductors and responsibly activities will be conducted without an orientation for understanding if they are running efficiently and effectively by inducing strategy to achieve the objectives.

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	3
<b>Dedicatoria</b>	4
<b>AGRADECIMIENTO</b>	5
<b>RESUMEN</b>	6
<b>ABSTRACT</b>	7
<b>INTRODUCCION</b>	12
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Formulación	15
1.3 Justificación	16
1.4 Antecedentes	16
1.5 Limitaciones	22
1.6 Objetivos	22
1.6.1 Objetivo General	22
1.6.2 Objetivo Específico	22
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	23
2.1 Propósitos de la Planificación	23
2.2 Planeación Estratégica	24
2.2.1 Proceso de Planeación Estratégica	24
a) Visión panorámica	24
b) Análisis de la situación estratégica	25
c) Análisis del ambiente	26
d) Análisis interno	28
2.2.1.1 Estrategias	30
2.3 Indicadores	30
2.3.1 Definición.	30
2.3.2 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión	31
2.3.3 Características de los Indicadores de Gestión	32
2.3.4 Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica	33
2.3.5 Elementos de los Indicadores de Gestión	34
2.4 MODELOS DE MONITOREO DE GESTION	37
2.4.1 Modelo propuesto por Carol J. McNair	37

2.4.2 Modelo de C. Adams y P. Roberts	39
2.4.3 El modelo de K. Eric Sveiby	40
2.4.4 Modelo SIGER	41
2.4.5 El Modelo de L.S. Maisel	43
2.4.6 El modelo EFQM	44
2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
2.5.1 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?	44
2.5.2 El Cuadro de Mando Integral	45
2.5.2.1 Las Perspectivas Financieras	46
2.5.2.2 La Perspectiva del Cliente	46
2.5.2.3 La Perspectiva del Proceso Interno	47
2.5.2.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento	48
2.6 NORMATIVA LEGAL	50
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	55
3.1 Hipótesis	55
3.1.1 Variables	55
3.2 Metodología	55
3.3 Técnica de Recolección de Datos	55
3.4 Método de Análisis de Datos	55
<b>IV. ANALISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	56
4.1 Plan de Desarrollo Concertado	56
4.2 Principales deficiencias socioeconómicas de la Provincia de Piura	56
4.3 Planes a desarrollar según el Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2014	58
4.3.1 Plan Integral de Desarrollo Social. Piura como capital humano	58
4.3.2 Desarrollo Económico y Financiero	59
4.3.3 Desarrollo Territorial y de Infraestructura	59
4.4 FODA de la Municipalidad Provincial de Piura	60
FORTALEZAS	61
DEBILIDADES	62
OPORTUNIDADES	62
AMENAZAS	
4.5 Análisis del FODA	63
4.6 Fundamento Metodológico para la elaboración del Mapa Estratégico	65

4.6.1 Ubicación de las Perspectivas	65
4.6.2 Objetivos por Perspectiva	67
4.6.3 Las Perspectivas	67
4.6.3.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	67
4.6.3.2 Perspectiva Procesos Internos	69
4.6.3.3 Perspectiva Financiera	70
4.6.3.4 Perspectiva Sociedad	71
4.6.4 Los Vectores	72
4.6.5 Objetivos meta	72
4.6.6 Ejes estratégicos	73
4.7 Metodología utilizada para describir los Objetivos Estratégicos	74
4.7.1 Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos	76
4.7.2 Lograr El Desarrollo Integral de los Recursos Humanos	78
4.7.3 Lograr la Gestión Integral de los Recursos Municipales	80
4.7.4 Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido	82
4.7.5 Lograr Aprobar la Política de Desarrollo Económico de la Provincia de Piura	86
4.7.6 Lograr el Desarrollo Económico Sostenido	88
4.7.7 Lograr el Desarrollo Económico y Financiero de la Municipalidad de la Provincia de Piura	90
4.7.8 Lograr tener un Plan de Vías y Similares	91
4.7.9 Lograr tener un Plan Territorial Finalmente Integrado	93
4.7.10 Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio	95
4.7.11 Lograr aprobar la Política General de Desarrollo Social de la Provincia de Piura	96
4.7.12 Lograr el Desarrollo Social de Manera Integral y Sostenida	98
4.7.13 Lograr el Desarrollo Social Sostenible	101
4.8 Comentario sobre la Descripción de los Objetivos	101
<b>V. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>	102
<b>VI. PROPUESTA</b>	103
Arquitectura del Tablero de Comando	104
Explicación del Tablero de Comando	107
Indicadores	109

Descripción Horizontal Del Tablero De Comando Propuesto	136
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
ANEXOS	149

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis que tiene el propósito de ser aprobada para obtener el grado de Licenciado en la Carrera Profesional de Administración de nuestra Casa de Estudios Superior; así mismo tiene la finalidad de aplicar los conocimientos obtenidos en esta ciencia, para ello se ha tomado como objeto de estudio La Municipalidad Provincial de Piura la que se ha propuesto cumplir con una serie de Objetivos Estratégicos para Lograr su Visión al año 2014, tomando como base dichos objetivos en la presente investigación.

La tesis consta de seis capítulos presentados en forma correlativa y secuencial en la que se tendrá en cuenta el Plan Estratégico Institucional al año 2014 sujeto al Plan de Desarrollo Concertado al año 2014 de la Municipalidad Provincial de Piura.

En el capítulo uno se presenta el problema de la investigación planteándolo y dándole una justificación del porque se investiga, mostrando antecedentes y limitaciones que se presentaron al momento de realizar el estudio.

En el capítulo dos se pone de manifiesto el sustento teórico en el que se basó la presente tesis mostrándose las teóricas relacionadas con el tema de investigación, el marco legal y el modelo propuesto.

El capítulo tres abarca la metodología utilizada para desarrollar la investigación mostrándose la hipótesis, las variables implicadas y la metodología a seguir además de las técnicas de recolección de datos y la forma en que se analizarán los mismos.

El capítulo cuatro engloba conocimientos generales que son necesarios tenerlos en cuenta para una mayor comprensión de la tesis como son la misión visión y otros puntos relevantes para la presente investigación.

El capítulo cinco muestra la contrastación de la hipótesis planteada.

El capítulo seis se ofrece una solución o un conjunto de soluciones sustentados en una base teórica para el problema planteado en un inicio.

Por último las conclusiones y recomendaciones del caso

# I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

La Administración ha sido desde siempre utilizada en la historia de la humanidad, desde las primeras organizaciones por ejemplo la llamada civilización Sumeria (actual Irak), en donde la coordinación de esfuerzos se plasmaba en placas de arcilla, tenemos además de esta, otras culturas que adoptaron técnicas administrativas y podemos nombrar a la Egipticia, mediando la coordinación de esfuerzos para construir las pirámides Babilonia (comerciantes), China entre otros.

El imperio Romano que se mantuvo durante doce siglos debía también manejar técnicas administrativas mediante la división para gobernar el imperio, creación de colonias para difundir su cultura, además, de la apertura de caminos para comunicarse entre sí.

Saltando algunas fechas y periodos llegamos al Renacimiento en donde el incremento de personas que vivían en un determinado lugar, aumento también la dificultad de los problemas, lo que estimuló la mejora de las técnicas administrativas; con la llegada de la Reforma se enfatizó el espíritu emprendedor y el mejoramiento de la situación personal individual.

Pasando el tiempo llega la revolución industrial la cual puso de manifiesto la necesidad de estudiar de manera científica la Administración, poniéndosele énfasis a sus principales problemas como por ejemplo falta de eficiencia, mejora de los tiempos y movimientos, falta de liderazgo, ambientes laborales inadecuados juntos con explotación laboral etc. Fueron unos de los principales problemas que debían enfrentar los administradores que querían sobresalir, entonces se hizo un análisis más profundo de cómo debería estar conformada una empresa como estaría conformada en qué modelo se podrían basar haciendo grandes contribuciones en la ahora llamada Administración científica Frederick Taylor quien estandarizo los tiempos y movimientos. Otro que hizo un gran aporte en esta corriente fue Henry Ford quien mejoró los tiempos de la elaboración de líneas de montaje, además de establecer horarios y adoptar jornadas de 8 horas de trabajo.

Luego para enriquecer a manera general la Administración llega Henry Fayol el cual puso de manifiesto la importancia de los papeles gerenciales para la buena

administración de las organizaciones teniéndose en cuenta ya la importancia de la planeación organización y dirección de las empresas además de un buen liderazgo.

Otro aportante de la teoría administrativa fue Max Weber quien propuso un modelo a su manera de pensar ajustable a todas las organizaciones sin embargo, también existieron otros modelos propuestos por Mintzberg Charles Handy entre otros.

Vale la pena resaltar que a medida que han ido aumentando las necesidades de la población y la complejidad de las organizaciones han ido apareciendo métodos y técnicas adaptables a las situaciones, en donde las empresas ya sean públicas o privadas que querían sobrevivir o continuar siendo competitivas tienen forzosamente que utilizar medidas aceptables

Luego vienen apareciendo temas conocidos actualmente como responsabilidad social, calidad total, servicio personalizado, cumplimiento de los objetivos estratégicos, competitividad, liderazgo etc. Sin embargo es una costumbre habitual enmarcar todos estos temas que han venido desarrollándose a lo largo de la historia de la Administración dentro de lo que es una empresa privada, no priorizándose la empresa pública (es decir las entidades que pertenecen al estado y velan por el cumplimiento de normas, brindar bienestar, seguridad alternativas de desarrollo, beneficios entre otros, a los ciudadanos) pero estas empresas estatales si han adoptado métodos para cumplir con los requisitos del mundo de hoy es decir, ser competitivas efectuar objetivos estratégicos además de mantenerse a la vanguardia del mundo de hoy cada vez más interconectado y cambiante, las entidades públicas de nuestro tiempo también tienen una misión y visión sobre la cual basarse u orientar sus actividades, sin embargo no hay un sistema de control y monitoreo en el cual fiarse para saber si las tareas que realizan estos organismos están dentro de los objetivos estratégicos.

Profundizando en este contexto la Municipalidad Provincial de Piura posee responsabilidades basadas en su misión, visión y objetivos con el fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía, un ejemplo que puede seguir puede ser el de la ciudad capital, en la cual se busca mejorar las condiciones de tránsito carreteras y brindar seguridad al ciudadano, este mismo horizonte sigue nuestro concejo pero esta (según lo hechos suscitados en los últimos meses) relativamente lejos realizando actividades poco aceptables, desalojos, ejecución de obras a último momento, compra de equipos a precios elevados entre otros, son actividades que se enmarcan dentro de la misión y visión de la municipalidad sin embargo presentan una serie de destiempos y desajustes que es necesario mencionar para que con un Cuadro de Mando Integral se pueda

controlar este tipo de actividades y monitorearse de la manera eficiente eficaz y efectiva con el fin de beneficiarse interna y externamente nuestra entidad municipal.

Por lo tanto para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es necesario un sistema de control y monitoreo que abarque las cuatro perspectivas necesarias de las empresas del día de hoy, entre la cuales tenemos:

Perspectiva financiera.

Perspectiva del cliente.

Perspectiva del conocimiento y aprendizaje.

Perspectiva del proceso interno.

Entonces, si una propuesta basada en una investigación metodológica demostrara que esta mejoraría el monitoreo de sus actividades, sería propicio aceptarla para optimar la labor que desempeñan como entidad estatal que fomenta el desarrollo y mejora la calidad de vida de los ciudadanos.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **Problema General**

¿En qué medida un sistema de monitoreo y control permitirá orientar la gestión estratégica del la Municipalidad Provincial de Piura?

### **Problemas específicos**

¿Qué objetivos Estratégicos reflejan el propósito de la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de Piura?

¿Qué indicadores de gestión se adecuan a los objetivos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Piura?

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo se justifica en el sentido que ayudará a la Municipalidad Provincial de Piura a enmarcar o amoldar mejor las actividades u obras que viene realizando dentro de un Cuadro de Mando Integral, a fin de ejercer un control sobre lo que realiza y poder monitorearlo, beneficiándose el Concejo y los ciudadanos en el sentido que conocerán el grado de avance de las actividades Municipales para alcanzar sus objetivos Estratégicos.

Sabemos que para cumplir con objetivos estratégicos no solo basta realizar las actividades sino también se debe de saber en qué tiempo se realizar, si están dentro de lo planificado y si cumplen con los requisitos planteados como institución que promueve el desarrollo económico y social.

### **1.4 Antecedentes**

Aquí se contemplarán estudios anteriores al tema de investigación como por ejemplo: tesis, revistas, artículos monografías entro otros.

**Título: Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral caso diario “El Tiempo SAC”**

Autor (es): Ramírez rueda, Vilma Bertha

Carmen Sosa, Mariela Del Socorro

Institución y año de ejecución: “Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura”2003.

Metodología empleada:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Análisis Documental
- ✓ Internet
- ✓ Conclusiones más importantes

Diario el tiempo posee una buena estructura económica – financiera, lo cual le permite cubrir sus problemas de liquidez

Diario el tiempo está ubicado en el tercer lugar de preferencia por parte del público con un 26.94%.

Se ha encontrado como variable crítica la innovación, lo cual se aprecia una disminución en el año 2002 con relación al año pasado (2001=8 suplementos y 2002 = 5 suplementos).

En el Diario el tiempo no existe una mayor motivación del empleado que haga que este desarrolle mejor sus labores por ende mejore su productividad de la empresa.

Comentario acerca de las conclusiones del antecedente:

En cuanto a la primera conclusión el hablar sobre una buena estructura financiera se está dando a entender que mediante un estudio se llegó a saber que la empresa maneja bien los pocos recursos con los que cuenta sabiendo distribuir el poco dinero con el que cuenta para satisfacer las operaciones o actividades que necesita para continuar en el rubro que se desempeña. También se habla de la ubicación de preferencia de diario "El Tiempo" indicándose así que se debe trabajar más para cumplir uno de sus objetivos estratégicos entre los cuales está la preferencia del lector.

Es interesante el análisis general que se hace a través del tablero de comando en esta tesis porque brinda un panorama de que participación de mercado tiene diario El tiempo, es decir abarca un estudio de la parte interna y externa además mostrando un diagnóstico de la posición en la que se encuentra dicha empresa y así tomar medidas para mejorar.

### **Título: "Monitoreo y supervisión estratégica para impulsar la competitividad en la gestión del Gobierno Regional Piura"**

Autor (es):

MBA: Ricardo Bayona Espinoza

Institución y año de ejecución: Universidad Nacional de Piura "Escuela de Post grado "Sección post grado en Ciencias Administrativas"

Metodología empleada:

- ✓ Encuestas

Fuentes de información secundaria:

- ✓ Institución de investigación de la Universidad Nacional de Piura
- ✓ Gobierno Regional Piura y sus sedes sub regionales
- ✓ Informes Estadísticos
- ✓ Diarios
- ✓ Revista
- ✓ Internet.

Objetivo

El objetivo primordial sobre el cual se lleva a cabo esta investigación es que se desea impulsar la competitividad de la gestión del Gobierno Regional Piura y para alcanzar dicho fin, se creara un ente que promueva la articulación entre los planes y el modelo propuesto, además de crear indicadores para medir la gestión y basarse en conocimientos técnicos y experiencias profesionales.

Conclusiones más importantes:

El gobierno regional Piura cuenta con todos los instrumentos formales de gestión, desde el Plan Regional de Desarrollo Concertado al 2021, Plan Estratégico Institucional 2007 – 2015, Plan Operativo Institucional 2009 hasta los planes y programas de acuerdo a ley.

Estos instrumentos, en ninguna parte de la gerencia de Planificación se encuentran articulados por lo que la Gerencia General, que es la responsable del monitoreo, se encuentra informada de los avances y logros de acuerdo a los lineamientos generales que determinan los instrumentos de gestión formulados.

Los resultados de la evaluación de las capacidades internas, a traves de la matriz EFI determinan un resultado negativo de 2.31, lo cual determina que las debilidades son mayores en peso e impacto que las fortalezas.

Los resultados de la evaluación de las variables internas, a través de la matriz EFE determinan un resultado positivo de 2.67, lo cual determina que las oportunidades son mayores en peso e impacto que las debilidades.

Con el FODA evaluado se lograron determinar 22 objetivos estratégicos, 30 Objetivos Específicos, 49 Iniciativas Estratégicas, 49 Indicadores que han sido determinantes para elaborar la arquitectura del Tablero de Comando.

Comentario: Mediante esta tesis doctoral se resaltan puntos importantes que se desean conocer en una investigación de este tipo entre las cuales tenemos los planes con los que cuenta el Gobierno Regional, el tiempo en el que se desean cumplir, fortalezas y debilidades y evidenciándose nuevamente una falta de monitoreo y control de las actividades encaminadas a realizar los planes establecidos previamente. Pero al final como siempre, en esta y todas las demás tesis se necesitan indicadores de gestión los cuales serán la brújula sobre la que se basaran para cumplir con los objetivos o planes.

**Título: “Propuesta de un Modelo de Monitoreo y Control del Plan Estratégico institucional de la municipalidad distrital de Bellavista – Sullana para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos”2009**

Autor (es): Lazo Huancayo, Carmen Maritza

Taboada Rojas, Marlon Alonso

Institución y año de ejecución: Universidad César Vallejo, Escuela de Administración y Contabilidad “Escuela de Contabilidad”

Metodología Empleada:

- ✓ Encuesta directa
- ✓ Encuesta indirecta
- ✓ Análisis documentario
- ✓ Internet

Objetivo: El objetivo de esta tesis fue articular los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Bellavista con los indicadores del tablero de Comando para que así pueda existir un monitoreo y control sobre las actividades realizadas y de esa manera se comprenda si lo que se forja está encaminado a cumplir los objetivos estratégicos

#### Conclusiones más Importantes:

La Municipalidad Distrital de Bellavista, si bien es cierta cuenta con un Plan de Desarrollo Concentrado en beneficio de la comunidad pero durante el desarrollo del presente trabajo se ha detectado la no implementación de los instrumentos más importantes de gestión, lo cual impiden el buen manejo de las estrategias.

La organización presenta defectos en su estructura pues no hay relación entre su MOF y su organigrama, según el plan de desarrollo concertado de la municipalidad Distrital de Bellavista Sullana 2007 – 2018.

En cuanto a la gobernabilidad que presenta la Municipalidad podemos decir que no existen mecanismos de poder medir el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de su gestión.

En cuanto al estado de Ganancias y Pérdidas según Análisis Vertical determinamos que los Gastos Diversos. De Gestión son una suma fuerte con 28.16% como también gastos administrativos con 27.46% y gastos de personal con 35.63% que disminuye totalmente los resultados de operación obtenidos seguidos por los Gastos de Ejercicios Anteriores, dando como resultado un déficit.

#### Comentario sobre el Antecedente:

Este antecedente es lo más cercano a la investigación que se hará a continuación, debido a que indaga en los planes con los que cuenta dicha municipalidad, sin embargo se vuelve a poner de manifiesto que existe una carencia de un sistema de monitoreo y control de las actividades a fin que se articulen con los objetivos estratégicos, otro dato importante de dicha investigación es el análisis detallado del manual de organización y funciones (MOF) comparando su cumplimiento en la asignación de funciones según el cargo, se resalta la importancia del análisis vertical lo cual es importante para conocer los porcentajes que tienen mayor relevancia en los diferentes aspectos de la empresa, conociéndose así las razones por los cuales son altas o bajas las proporciones asignadas.

**Título: “Formulación de un Plan Estratégico y el Tablero de Comando para fortalecer la competitividad de la empresa “Foto Carrasco Digital Piura” 2009.**

Autor (es): Carrasco Seminario Kedwing Marloneth

Tripul Córdova Cristhian Samuel

Institución y año de ejecución: Universidad César Vallejo, escuela de Administración y Contabilidad 2009

Metodología empleada:

Revisión documental y archivos

Guía de revisión documental

Guía de revisión de archivos

Entrevistas: Protocolo de entrevistas

Encuestas: Formato de encuestas

Talleres: Guía de taller

Objetivo:

El objetivo primordial fue analizar la gestión empresarial de FOTO CARRASCO DIGITAL S.A.C para de esa manera poder realizar un diagnóstico y tener una base sobre la cual puedan actuar, y de esa manera proponer un sistema de monitoreo y supervisión a través del tablero de comando.

Conclusiones más importantes:

Foto Carrasco Digital S.A.C posee un ambiente interno y externo favorable para seguir desarrollándose a la par de los adelantos tecnológicos gracias a su buena salud económica- financiera.

El proceso de análisis de la planeación estratégica generó como resultado un plan estratégico con sus respectivos objetivos estratégicos, los cuales mejoraran la gestión empresarial de Foto Estudio Carrasco S.A.C.

De acuerdo al estudio realizado se ha podido determinar 14 indicadores de gestión relacionados a las 4 perspectivas del tablero de comando.

Comentario del antecedente:

Las conclusiones de esta tesis nos ponen de manifiesto que mediante el análisis interno se pudo corroborar que la empresa está dentro de los parámetros de competitividad esperados, además de saber qué objetivos estratégicos favorecerían en mayor preponderancia la gestión de dicha empresa orientándose así a un buen monitoreo y control de sus actividades, cabe destacar que esto último se da debido a la determinación de los indicadores de gestión en los cuales se basarán para comprobar si las actividades están enmarcadas dentro de los objetivos estratégicos.

## **1.5 Limitaciones**

Entre las principales limitaciones que abarcan esta investigación tenemos:

- La amplitud de las áreas que abarca la presente.
- El tiempo, el cual es un elemento fundamental para terminar la investigación según la programación dada.
- Veracidad de los datos brindados

## **1.6 Objetivos**

### 1.6.1 Objetivo General

Proponer un sistema de monitoreo y control que permita orientar la gestión estratégica de la Municipalidad Provincial de Piura

### 1.6.2 Objetivo Específico

- Conocer que objetivos estratégicos reflejan el propósito de la municipalidad Provincial de Piura.
- Reconocer que indicadores de gestión de la municipalidad Provincial de Piura se adecuan a sus objetivos estratégicos.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Propósitos de la Planificación

¿Por qué tienen que planificar los gerentes? Podemos mencionar por lo menos cuatro razones para ello: ofrece una dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares que se usarán para el control. Examinemos cada una de estas razones.

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Muestra una dirección tanto a los gerentes como a los no gerentes. Cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización y qué se espera de ellos para alcanzar el objetivo, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo. Sin planificación, los departamentos podrían trabajar para propósitos antagónicos, impidiendo así que la organización avance eficientemente hacia sus objetivos.

La planificación reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante, prevenir los cambios, considerar el impacto de éstos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso. También ayuda a aclarar las consecuencias de las acciones que los gerentes podrían emprender en respuesta al cambio.

La planificación reduce las actividades redundantes y dispendiosas. La coordinación antes de los hechos tienen grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y la redundancia. Además, cuando los medios y los fines resultan claros, la ineficiencia se vuelve obvia, puede ser corregida o eliminada.

Finalmente, la planificación establece los objetivos o las normas que se emplearán para ejercer el control. Si no sabemos con seguridad qué metas tratamos de conseguir, ¿cómo podremos averiguar si realmente lo hemos logrado?. En el proceso de planificación desarrollamos esos objetivos, identificamos cualquier desviación significativa y emprendemos la acción correctiva necesaria. Sin planificación, el control no sería posible.

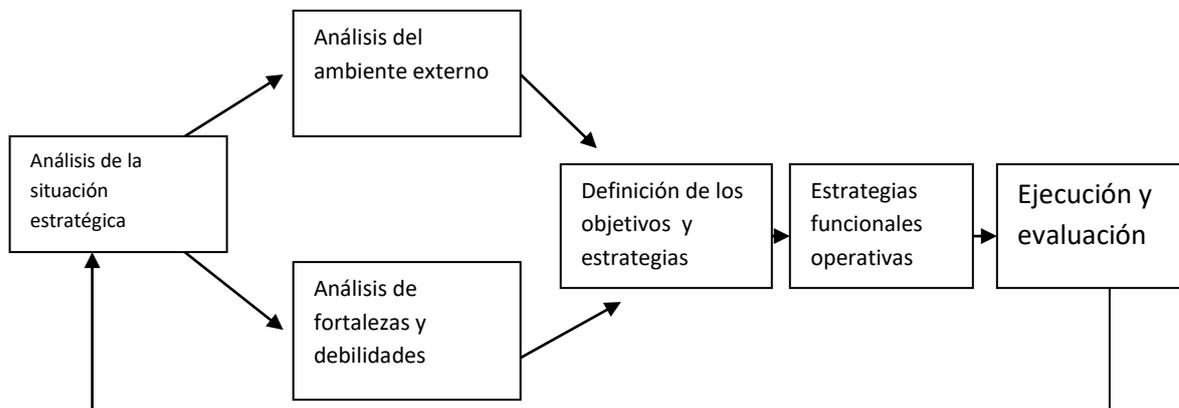
## 2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación (estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes estratégicas.

### 2.2.1 Proceso de Planeación Estratégica

#### a) Visión panorámica

Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis que comprende los siguientes componentes principales



Análisis de la situación estratégica actual de la organización (¿donde estamos?)

Análisis del ambiente (¿cuáles son las Amenazas y Oportunidades del ambiente?)

Análisis interno (¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los sistemas internos de la organización?).

Elaboración del plan estratégico de la organización. (¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?).

Estas etapas pueden cumplirse en cualquier orden, dependiendo de la situación. Algunos administradores prefieren primero definir primero los objetivos y después las estrategias, otros lo hacen en forma contraria. Algunos hacen énfasis en el análisis de las oportunidades y amenazas; otros se preocupan solo por las oportunidades. Además, a cada momento la situación es diferente. Los análisis deben realizarse de manera continua, a fin de dar seguimiento a la evolución de todas las variables que afectan la organización. Las decisiones de los administradores crean nuevas situaciones que deben monitorearse. De ese modo, la planeación estratégica es un proceso continuo y no un procedimiento burocrático periódico.

### **b) Análisis de la situación estratégica**

El análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica (o posición estratégica) puede ser el punto de partida para elaborar el plan estratégico de una organización, los principales componentes a considerar en el análisis de dicha situación son:

- 1) Misión o negocio de la organización
- 2) Desempeño de la organización (resultados alcanzados, en comparación con los objetivos)

#### 1) Misión o negocio

El proceso de planeación estratégica comienza con el esclarecimiento de la misión o negocio de la empresa: La misión establece el propósito o razón de ser de la organización o su utilidad para los clientes y comprende las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿qué necesidades estamos atendiendo? O ¿Cuál es nuestra utilidad para los clientes?

La administración moderna pone mucho énfasis en las partes interesadas que deben incorporarse en la misión. De acuerdo con esta perspectiva, la misión implícita de cualquier empresa no es solo maximizar la utilidad de los

accionistas sino también crear valor para todas las partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, comunidades, instituciones gubernamentales, proveedores e incluso competidores.

Muchas empresas no tienen misiones explícitas ni se preocupan por definir las y prefieren declarar cuál es su negocio. La idea de un negocio para definir un ramo de actuación, es más práctica.

La misión es el reflejo de la percepción de oportunidades y amenazas, de los valores de la organización y de su vocación. La vocación comprende las áreas en que la firma tiene facilidad para actuar y, a su vez, es el reflejo de las competencias y recursos de las personas de la organización.

## 2) Análisis del desempeño

El análisis del desempeño busca información sobre los resultados que la organización obtiene en comparación con sus objetivos y el desempeño de la competencia

### **c) Análisis del ambiente**

Las amenazas y oportunidades del ambiente deben ser objeto de constante preocupación de la organización, cuanto más complejo sea el ambiente o más rápido su cambio, más atenta debe estar. Hay diversas maneras de dividir el ambiente en componentes para facilitar su análisis. Los elementos que deben considerarse siempre son los siguientes: ramo de negocio, cambios en la tecnología, acción del gobierno, situación económica sociedad, entre los más importantes.

#### 1) Ramo de negocio

El estudio del ramo de negocio se hace con base en un modelo consagrado por Michael Porter. Ese modelo, hay cinco fuerzas que actúan en una situación competitiva:

i. Primero, los propios competidores de un ramo de negocios y la intensidad de rivalidad que existe entre ellos

ii. Poder de presión por parte de los clientes. En el ramo de negocios de los automóviles, los compradores tienen diversas elecciones. En consecuencia tienen poder sobre los fabricantes

iii. Poder de presión por parte de los proveedores. Los proveedores son pocos y no tienen mucho poder, toda vez que las ensambladoras son las que dictan las reglas del juego.

iv. Facilidad de entrada de nuevos competidores.

v. Facilidad de entrada de los sustitutos.

## 2) Cambios tecnológicos

Favorecer la evolución tecnológica es muy probablemente una estrategia para asegurar la supervivencia y la eficacia de la organización. Las empresas pueden tener estrategias más agresivas o reactivas en relación con la tecnología. Algunas procuran ser líderes en el proceso de innovación tecnológica y hacer publicidad de ello, otras intentan copiar y adoptar un comportamiento de seguidoras.

## 3) Acción y control del gobierno

Cualquier estrategia debe tomar en cuenta siempre la acción y el control del gobierno. Por un lado, todas las organizaciones están obligadas a seguir diversos tipos de legislaciones: laboral, tributaria, de protección al medio ambiente o de defensa del consumidor, entre muchas otras

## 4) Situación económica

Diversos indicadores de funcionamiento de la economía muestran señales de amenazas y oportunidades: empleo y desempleo, dimisiones y admisiones, tasas de interés, mercado, movimiento de los negocios, endeudamiento e incumplimiento, entre otros, la información sobre los indicadores económicos, tanto de la economía en su totalidad como de cada ramo de negocios, la producen los organismos sectoriales, publicaciones especializadas, institutos de investigaciones económicas, organismos

gubernamentales, internacionales y los principales periódicos, Obtener y utilizar esa información para tomar decisiones es un componente importante en la formulación de estrategias.

#### 5) Sociedad

Otra forma de identificar amenazas y oportunidades es dar seguimiento a las tendencias sociales.

#### **d) Análisis interno**

La identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización es otra base del proceso de planeación estratégica. Una de las herramientas para identificar fortalezas y debilidades es la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño debe completarse con el análisis de las áreas funcionales y los proyectos de benchmarking (referenciación o evaluación comparativa).

#### Análisis de las áreas funcionales

La evaluación del desempeño puede segmentarse de acuerdo con las áreas funcionales de la organización, enfocándose específicamente en las debilidades que existen en cada una de ellas.

#### Elaboración del Plan Estratégico

El plan estratégico de una empresa es la combinación de decisiones sobre la misión o productos y servicios que ella ofrece a determinados clientes y mercados, los objetivos de desempeño que deben alcanzarse y las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores, El plan estratégico es la respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente y de los sistemas internos de la organización. De una empresa a otra, los planes estratégicos pueden tener distintos grados de formalidad, alcance, periodicidad en su elaboración y muchos otros atributos.

### 1) Definición de la Misión o Negocio

Misión de una organización puede permanecer o variar con el tiempo. De acuerdo con la evaluación de la situación estratégica, del análisis del ambiente y del análisis interno, la empresa puede confirmar o modificar su misión. Los cambios en el ambiente con frecuencia fuerzan a redefinirlas...

### 2) Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valores y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros. Las estrategias siempre se asocian a los objetivos estratégicos, los resultados que la empresa pretende alcanzar.

### 3) Ventajas competitivas

Entre empresas y sus objetivos se encuentra la competencia. Cada organización y sus competidores trabaja a fin de conquistar los mismos objetivos. Para superar a la competencia, todas necesitan contar con ventajas competitivas. Aunque la empresa no tenga competencia. O aun cuando se líder en el mercado, las ventajas competitivas garantizan su posición y capacidad de realizar sus objetivos. Las ventajas competitivas son la esencia de la estrategia, los atributos que hacen que un producto, servicio o empresa tenga la preferencia de los clientes y el éxito sobre los competidores

Calidad del proyecto y conformidad e los productos y servicios

Eficiencia y bajo costo de las operaciones y de los recursos...

Liderazgo en la innovación.

Disponibilidad y desempeño de la asistencia técnica o servicios posventa...

Relaciones personales con consumidores.

Control de materias primas de alto costo o escasas.

Disponibilidad de capital

Control del mercado

Aceptación por parte del consumidor de la marca de la empresa...

### **2.2.1.1 Estrategias**

La misión o negocio, los objetivos, las ventajas competitivas y otros cursos de acción caracterizan la estrategia de la empresa, esta varía de una compañía a otra. Algunas se dedican a un solo negocio; otras tienen diferentes unidades de negocios. A algunas les gusta arriesgar y explorar nuevos negocios o enfrentar a los competidores en forma agresiva; otras son cautelosas y evitan el riesgo y la confrontación<sup>1</sup>

## **2.3 INDICADORES**

### **2.3.1 DEFINICIÓN.**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la

---

<sup>1</sup> José Antonio Amaru "Fundamentos de Administración" Primera Edición 2009 pág. 183 – 185, 188 - 192

toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

### **2.3.2 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las

estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### **2.3.3 Características de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

#### **2.3.4 Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica.**

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

### **2.3.5 Elementos de los Indicadores de Gestión**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

#### 1) La Definición

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

#### 2) El Objetivo

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

#### 3) Los Valores de Referencia

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

Valor histórico:

- Muestra como ha sido la tendencia en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

- Valor estándar:

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

- Valor teórico:

También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.

El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

- Valor de requerimiento de los usuarios:

Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- Valor de la competencia:

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

- Valor por política corporativa:

A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

- Determinación de valores por consenso:

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios

sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

#### 4) La Responsabilidad

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

#### 5) Los Puntos de Medición

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

#### 6) La Periodicidad

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

#### El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Carlos Mario Pérez Jaramillo "Indicadores de Gestión" pág. 1 – 5

## 2.4 MODELOS DE MONITOREO DE GESTION

A continuación a manera de información general sobre las distintas formas de monitorear la gestión estratégica desde otros puntos de vista y no solo del cual se basara únicamente la investigación, ofrezco los distintos modelos propuestos por autores que enseñan en universidades de gran prestigio a nivel mundial y otros eruditos que aun aportan ideas sobre la forma más eficiente y eficaz de gestionar adecuadamente las organizaciones; cabe recalcar que el estudio los modelos de gestión a presentar solo se tiene una visión general de cada uno de ellos sin caer en la profundidad o en el ahondamiento del conocimiento de los mismos por no ser el tema propuesto el monitoreo de la gestión del municipio propuesto.

**2.4.1 Modelo propuesto por Carol J. McNair** , profesor del Babson College, Richard L. Lynch , profesor de la School of Leadership and Lifelong Learning (Universidad de Georgia) y Kelvin F. Cross, presidente de Corporate Renaissance, Inc.

Se trata de un modelo centrado en 3 niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina "VISIÓN de empresa" (el hecho de establecer con claridad lo que deseamos ser). Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho, se centra en los conceptos de Reingeniería (Entrega, Tiempo Ciclos), Calidad y ABC (Sobrecoste-pérdidas) en su base: Departamentos, Procesos y Actividades. Reorganizando los conceptos que hasta aquí tenemos, Calidad y Entrega se constituirían en aspectos importantes de medición exterior (eficacia externa) y Tiempo en Ciclos y Sobrecoste-pérdidas en aspectos básicos de índole interna (eficacia interna).

Los objetivos y -por ende- sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la Estrategia de la organización y de cada una de sus actividades.

El siguiente nivel es el operativo. Se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de Satisfacción de la clientela, Flexibilidad y Productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior (Departamentos, Procesos y Actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio), configurándose en lo que podríamos denominar "income drivers" (inductores de resultado) de los objetivos de ese nivel superior.<sup>3</sup>

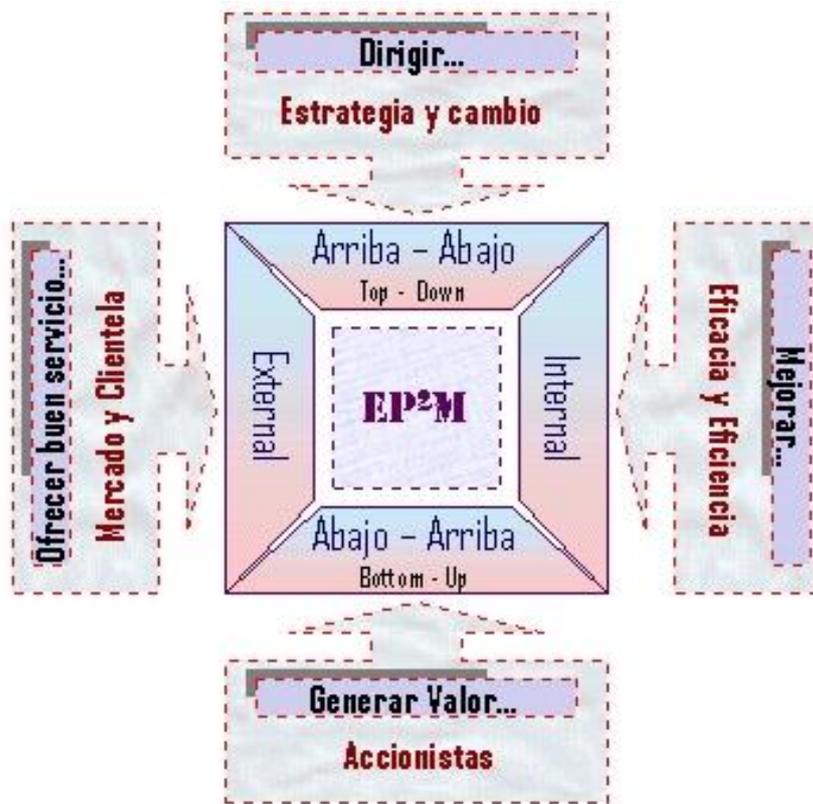


<sup>3</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

**2.4.2 Modelo de C. Adams y P. Roberts**, quienes nos proponen el modelo EP2M, un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores

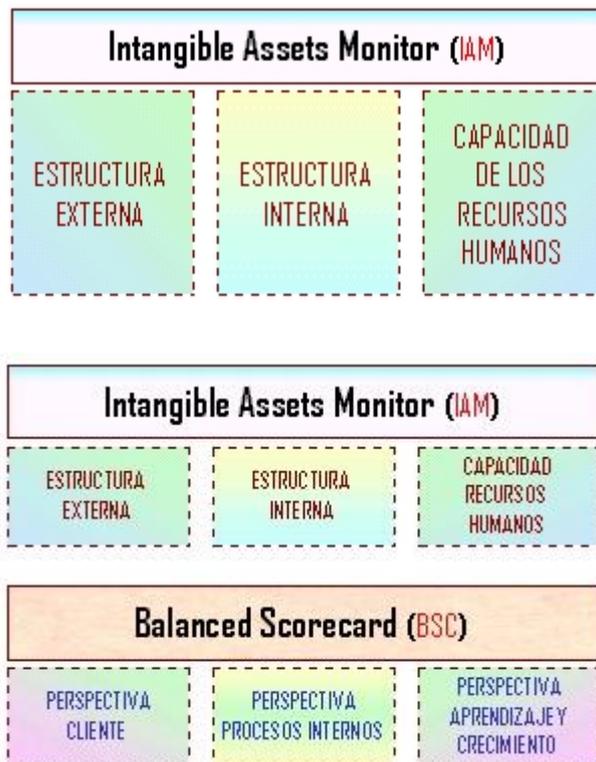
En este modelo -tanto desde una perspectiva externa como interna- lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

Fijémonos, por ejemplo, en la parte Norte del modelo: Como en el resto de modelos que estamos analizado, la Estrategia juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio. Por contra, desde la zona Sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

**2.4.3 El modelo de K. Eric Sveiby** , "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras.<sup>5</sup>



<sup>5</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

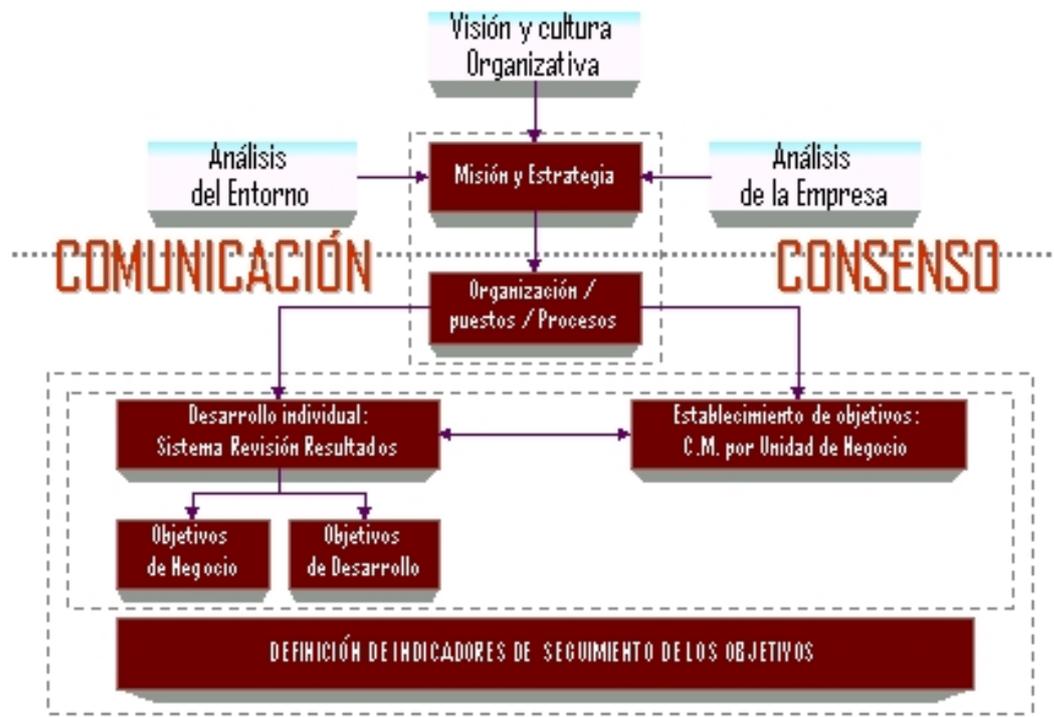
**2.4.4 Modelo SIGER** (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y quien les presenta esta lección, el profesor A. López Viñeola.



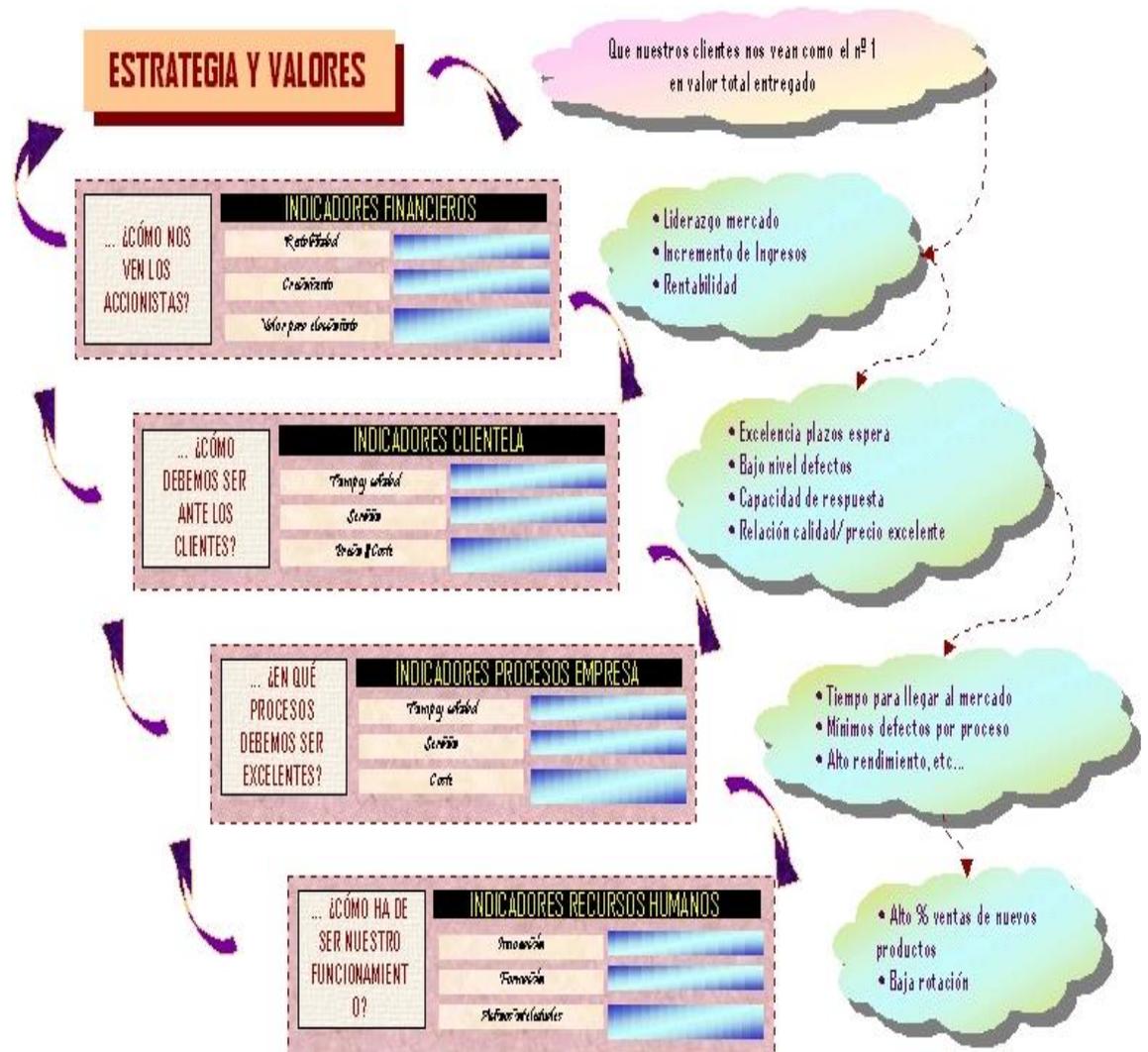
Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>



**2.4.5 El Modelo de L.S. Maisel** Es quizá uno de los más análogos al de Kaplan y Norton.<sup>7</sup>



<sup>7</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

**2.4.7) El modelo EFQM** (European Foundation for Quality Management), un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el Cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total.<sup>8</sup>



## 2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.5.1 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

Las mediciones son importantes “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a la relación con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El cuadro de Mando Integral conserva la

<sup>8</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

### **2.5.2 El Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Por ejemplo

Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.

Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formulación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas

más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contiene la consecución de una estrategia integrada

### **2.5.2.1 Las Perspectivas Financieras**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realiza. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en practica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del minimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbra a relacionase con la rentabilidad, medida, por ejemplo, pos los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

### **2.5.2.2 La Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de

anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

### **2.5.2 3 La Perspectiva del Proceso Interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán en mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre en enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros del cliente .Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar los nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los Objetivos del CMI de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y

servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir estos productos al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga - o ciclo - de la creación de valor es para muchas empresas un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de un producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del CMI incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

#### **2.5.2 4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento**

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la institución debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán

grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación de CMI. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la primera línea de la toma de decisiones de actuación. Los procedimientos de la organización puede examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.”

Debido a la extensa teoría sobre el Cuadro de Mando integral es importante puntualizar que se detalla dicho tema de una manera más amplia (referente a este modelo de monitoreo de gestión) por ser el tema central en el cual se basará el desarrollo de la hipótesis planteada en la investigación a realizar, además a diferencia de los demás modelos de gestión el CMI no solo funciona como un sistema de información, sino que también mantiene encaminados a quienes intervienen en la realización de los objetivos estratégicos, de tal manera que brindan la confianza y aportes de progresos que podrán ser revisados con una frecuencia prudente aceptable y a tiempo.

Por lo tanto después de conocer las distintas teorías que abarcan los modelos de gestión estratégica de las organizaciones se pone de conocimiento que el Cuadro de Mando Integral es el que se propondrá como sistema de monitoreo y control que podría utilizar la Municipalidad

Provincial de Piura para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el cual se planteara después de un análisis previo referido al avance en relación al cumplimiento de sus planes estratégicos.<sup>9</sup>

## **2.6 NORMATIVA LEGAL**

### **Ley Orgánica de Municipalidades**

Ley 27972

#### **TÍTULO I**

##### **CAPITULO III**

##### **DE LA COMPETENCIA DE LAS MUNICIPALIDADES**

Artículo 10.- Corresponde a las municipalidades:

- a. Planificar el desarrollo de sus circunscripciones y ejecutar los planes correspondientes;
- b. Acordar su régimen de organización interior;
- c. Votar y aprobar su presupuesto;
- d. Administrar sus bienes y rentas;
- e. Crear, modificar, suprimir o exonerar sus contribuciones, arbitrios y derechos, conforme a Ley;
- f. Regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito;
- g. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales;
- h. Contratar con otras entidades públicas o no públicas, preferentemente locales, la atención de los servicios que no administran directamente;

---

<sup>9</sup> Robert S Kaplan David Norton "Cuadro de Mando Integral" Edición 2000 pág. 34, 37 – 44

i. Exigir el cumplimiento de sus propias normas, para lo cual contará con Policía

Municipal; y

j. Las demás atribuciones inherentes a su función de acuerdo a Ley.

Artículo 11.- Corresponde a las municipalidades provinciales, además de las competencias señaladas en el artículo anterior, las siguientes:

a. Zonificación y urbanismo;

b. Cooperación con la Educación Inicial y Primaria y vigilancia de su normal funcionamiento de acuerdo a lo establecido por los artículos 24 y 30 de la Constitución Política del Estado;

c. Cultura, recreación y deporte;

d. Turismo y conservación de Monumentos Arqueológicos e Históricos en coordinación con el órgano regional; y con las políticas nacionales impartidas a través del Gobierno;

e. Cementerios;

f. Los servicios públicos cuya ejecución no está reservada a otros órganos públicos y que tienden a satisfacer las necesidades colectivas de carácter local;

g. En general, prestar directamente los servicios comunes de las municipalidades de su jurisdicción coordinando sus actividades;

h. Pronunciarse, previa consulta popular, respecto de la creación de las regiones, conforme al Artículo 260 de la Constitución Política del Estado; y,

i. Las demás atribuciones que le señale la ley.

## **TÍTULO II**

### **DE LA FUNCION MUNICIPAL**

#### **CAPITULO I**

##### **DE LAS FUNCIONES GENERALES**

Artículo 12.- Las municipalidades, para el mejor cumplimiento de sus fines, formulan, aprueban, ejecutan, evalúan, supervisan y controlan los Planes de Desarrollo Locales, en concordancia con los Planes de Desarrollo Nacionales y Regionales.

Artículo 13.- Con el fin de garantizar la continuidad de la acción municipal, los planes de desarrollo a que se refiere el artículo anterior son aprobados o modificados por el concejo municipal con el voto favorable de por lo menos dos tercios de sus integrantes.

Artículo 14.- Las municipalidades de jurisdicciones vecinas deben coordinar su acción en asuntos de interés común. Corresponde dicha coordinación a los concejos provinciales dentro de sus respectivas circunscripciones.

Artículo 15.- Constituyen servicios municipales esenciales los de saneamiento del medio ambiente, agua potable, alcantarillado, limpieza, alumbrado público, posta sanitaria, mercado de abastos, registros civiles y promoción cultural y turismo.

Artículo 16.- Las municipalidades coordinan con los otros organismos del sector público la mejor prestación de los servicios de interés local.

Los organismos centrales y regionales del Sector Público prestan a las municipalidades la asistencia técnica necesaria para el cumplimiento de sus fines y supervisan tales servicios de manera que cumplan con las normas técnicas respectivas. El Instituto Nacional de Fomento Municipal es parte esencial de dichos servicios.

### **CAPITULO III**

#### **DE LAS FUNCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES**

Artículo 30.- Corresponde a las municipalidades provinciales, además de las funciones señaladas en los Capítulos I y II del presente Título, las siguientes:

- a. Formular el acondicionamiento del territorio y los planes de desarrollo de los asentamientos humanos de la provincia, en concordancia con los planes de desarrollo de los asentamientos humanos de la provincia, en concordancia con los planes regionales y con el apoyo técnico de los organismos especializados del Estado;
- b. Organizar y mantener actualizados los catastros de la provincia;
- c. Colaborar en el incremento, mejora y mantenimiento de locales escolares de educación inicial y primaria, así como promover campañas de alfabetización en coordinación con las autoridades educativas;
- d. Promover y constituir centros educativos de gestión municipal a nivel inicial y primaria;
- e. Construir y equipar centros educativos, vigilando las condiciones de habitabilidad de éstos;
- f. Fomentar la formación de grupos culturales y artístico musicales de historia y arte, conservatorios, teatros y promover en general todas las actividades culturales;
- g. Organizar los ambientes necesarios para la recreación y cuidado del vecindario; tal como campos de deporte, parques, bosques y paisajes naturales.
- h. Promover el turismo, valorizando el patrimonio local y garantizando su conservación;
- i. Normar el uso de las instalaciones y servicios para atraer visitantes y turistas, organizando programas, en colaboración con las entidades competentes;

j. Custodiar y vigilar los restos arqueológicos, monumentos artísticos e históricos así como colaborar en su restauración y conservación con el organismo nacional correspondiente;

k. Administrar, habilitar y conservar los cementerios que instalen las municipalidades a partir de la dación de la presente ley, y supervisar el buen funcionamiento de los restantes;

l. Ejecutar y controlar los servicios y obras de carácter interdistrital, así como los proyectos y programas que el Estado le encomiende; y,

ll. Las demás que señale la ley.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Hipótesis**

La propuesta de un sistema de control y monitoreo orientará la gestión estratégica que realiza la Municipalidad Provincial de Piura.

##### **3.1.1 Variables**

- I. Variable independiente: El sistema de control y monitoreo Gestión de la Municipalidad Provincial de Piura
- II. Variable dependiente: Gestión Estratégica de la Municipalidad de Piura

#### **3.2 Metodología**

- Investigación descriptiva
- Principio de causa y efecto Utilizado para articular los objetivos estratégicos

#### **3.3 Técnica de Recolección de Datos**

- Recolección de documentación
- Entrevista
- Internet
- Observación

#### **3.4 Método de Análisis de Datos**

- Análisis de la documentación recolectada.
- Comentarios sobre los planes estratégicos.

## **IV. ANALISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**4.1 Plan de Desarrollo Concertado** (Extraído del Portal Web de la Municipalidad Provincial de Piura). En el plan encontramos la descripción de la Provincia de Piura para que se conozca dentro de que escenario se va a trabajar.

La provincia de Piura se localiza en la costa occidental norte del departamento de Piura, entre las coordenadas 4°39'11" de Latitud Sur y 5°24'24" de Longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Tiene una superficie de 6,211.16 Km<sup>2</sup>, ocupando el 17.30 % del departamento de Piura<sup>5</sup>. Cuenta con una población de 665,991 habitantes, densidad de 107.22 Hab. / Km<sup>2</sup>, una PEA de 239,839 Hbts. y una tasa intercensal de 2% para el período 1993 – 2007, según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2007. Está integrada por nueve distritos: Las Lomas, Tambogrande, Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, La Arena, La Unión y el Tallán. Su territorio esta caracterizado por el relieve de la parte baja de la subcuenca Chipillico, parte media y baja de la cuenca del río Piura y el ámbito de la irrigación San Lorenzo. En este contexto territorial, se localizan los distritos de Las Lomas y Tambogrande (Chipillico – San Lorenzo y Piura), Piura, Castilla y Catacaos (Medio Piura)<sup>6</sup> y Cura Mori, La Arena. La Unión y el Tallán (Bajo Piura).

### **4.2 Principales deficiencias socioeconómicas de la Provincia de Piura**

Las deficiencias esenciales de la Provincia de Piura al año 2008 son las siguientes: Insalubridad y contaminación ambiental, ocupación informal de predios e insuficiente saneamiento físico predial, inseguridad ciudadana, ingobernabilidad, transporte público desordenado e ineficiente, deficiente cultura de prevención e infraestructura para afrontar el FEN, crecimiento urbano desordenado y desarticulado.

Estas principales deficiencias socio-económicas han sido identificadas pensando en dos dimensiones: El origen de cada deficiencia y las probables o reales consecuencias /impactos que trae consigo cada deficiencia en caso de no tomarse medidas correctivas.

***Luego, tanto el origen como las consecuencias se han agrupado en aspectos principales, los mismos que dan lugar a variables de medición – indicadores, denominadas Unidades de Medida de las Principales Variables de la Deficiencia. Las unidades de medida identificadas no tienen como contrapartida una base***

***metodológica sólida, que permita estructurar series históricas a nivel de distrito, provincia y región, especialmente como indicadores de gestión.*** En este caso, cabe a los órganos internos de los gobiernos locales, diseñar modelos estadísticos para el registro de la data distrital y línea de base provincial. Durante el proceso de formulación del PDC de la provincia de Piura 2009 – 2014, se utilizó la data producida por el INEI Piura y las Direcciones Regionales Sectoriales del Gobierno Regional Piura.

El párrafo señalado con letra “negrita cursiva” pone de manifiesto que si bien las municipalidades trabajan en las deficiencias significativas realizando actividades que disminuyen, contrarrestan o limitan las problemáticas que aquejan comúnmente, no cuentan con un sistema de monitoreo en donde se plasme de manera porcentual el grado de contribución de las actividades que se realizan en beneficio de la comuna Piurana, por lo tanto, hace necesaria y relevante la idea de contar con un modelo de monitoreo ajustable a la Municipalidad en cuestión para así poder contrastar cada cierto periodo si se mantienen las actividades enmarcadas y de esta manera puedan mantenerse dentro de los parámetros establecidos para combatir los problemas sociales e impulsar el desarrollo socio – económico de Piura.

Una vez conocidos de manera general los notables problemas que se presentan, estos se enmarcan en un eje según el conjunto de características que poseen por ejemplo si hay deficiencias en la seguridad ciudadana, educación o cultura es un problema puramente social por ello las características se engloban dentro de los problemas sociales, pero si se presentarán problemas de realización de trámites, una atención deficiente y capacidades de los trabajadores que no son acordes con las exigencias de hoy, sería un problema exclusivamente interno o que le compete exclusivamente la Institución Municipal.

Por esta razón se elaboró un Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Piura proyectado al año 2014 el mismo en el que se reflejan las maneras en que se combatirá las deficiencias de la situación actual que se presenta en la Provincia de Piura, dicho plan posee ejes que tienen objetivos sobre los que se va a trabajar con unas estrategias e inductores que llevan a desarrollar la estrategia.

### **4.3 Planes a desarrollar según el Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2014**

Para desarrollar adecuadamente el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Piura 2009 – 2014 se necesita desarrollar planes en base a los problemas descritos de manera breve anteriormente. A continuación una descripción de las necesidades de planes que se establecieron según el Plan de Desarrollo Concertado 2009 – 2014 de la Municipalidad Provincial de Piura:

#### **4.3.1 Plan Integral de Desarrollo Social. Piura como capital humano**

Se requiere además contar con un Plan Integral de Desarrollo Social como herramienta de consulta que planifique las necesidades primarias y satisfaga las secundarias de la población en toda la provincia. Es necesario articular las acciones conjuntas para que, incrementando los niveles de educación, salud y vivienda se reduzcan los conflictos sociales permanentes en la provincia y disminuyan las deficiencias socioeconómicas generando trabajo, seguridad y un adecuado medio ambiente.

El Plan Integral de Desarrollo Social es parte del Plan Estratégico Institucional y se constituye en su base porque asume a la población como capital humano para el desarrollo de la provincia.

##### **- Plan General de Educación. Provincia de Piura**

Se requiere que los centros e instituciones educativas en la provincia cuenten con el más alto y calificado personal (recursos humanos: docentes calificados y con criterios iguales, inclusivos y concertados) con adecuados programas educativos (basados en la realidad local) y con adecuadas infraestructuras (en ubicación, forma y fondo)

##### **- Plan General de Salud. Provincia de Piura**

Previo diagnóstico especializado, el sector salud, requiere la misma atención. La salud es un factor común, primario y supremo que asegura la vida de las personas que requiere el más alto y calificado personal (recursos humanos: médicos, enfermeros, auxiliares y similares debidamente capacitados y con criterio humano) con adecuados programas de salud (basados en la realidad debidamente concertados) y con adecuadas infraestructuras (en ubicación, distribución y forma).

- Plan General de Vivienda. Provincia de Piura

Un Plan General de Vivienda asegura la sostenibilidad económica, tributaria y social de la provincia y por tanto su valor es considerado primario. La inversión en este rubro además de ser rentable permite la adecuada redistribución y reorganización de los servicios municipales y la instalación de nuevos bienes que (ordenadamente) generan desarrollo.

#### **4.3.2 Desarrollo Económico y Financiero**

- Plan Maestro de Desarrollo Económico y Financiero.

Un Plan Maestro de Desarrollo Económico y Financiero permitirá a la provincia despegar en los grandes proyectos de desarrollo que tiene pendiente y en los que desee implementar en adelante apostando por incrementar sus recursos directamente recaudados hasta nivelarlos (al 2014) con los recibidos de fondos directos y superarlos (2021) hasta en un 30 por ciento.

#### **4.3.3 Desarrollo Territorial y de Infraestructura**

- Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Piura.

Se requiere elaborar un Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Piura que permita ordenar y reorganizar el territorio realizando primero, un diagnóstico especializado, y promocionando el estudio y desarrollo de sus infraestructuras y vías existentes. Se requiere Plan de Acondicionamiento Territorial al cual se sujeten los demás estudios y planes como el Plan de Desarrollo Urbano y Planes Específicos

*Los planes mencionados anteriormente sirven para desarrollar medidas que disminuyan o contrarresten estas dificultades, por lo tanto se requiere de un trabajo concertado con otras municipalidades e instituciones públicas y privadas que contribuyan directa o indirectamente a generar disposiciones que favorezcan el cumplimiento de los planes propuestos, estas disposiciones pueden ser acuerdos, planes de concertación y proyectos en general que se complementen entre sí para beneficio de la comuna Piurana.*

*La Municipalidad Provincial de Piura también posee problemas Internos en cuanto a capacitación atención cumplimiento de metas etc. Por lo tanto también se ha propuesto*

*trabajar en las mejora de estas deficiencias reconocidas después de una línea base en la que se diagnosticó las debilidades que existían dentro de la Institución.*

#### **4.4 FODA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA**

*Reconocidas de manera general las deficiencias presentadas en la Provincia de Piura y en la municipalidad como institución, en el Plan Estratégico Institucional se desarrolló un análisis FODA en el que se resalta la situación que enmarcó el soporte de donde se toma en cuenta los **objetivos estratégicos** según los ejes en los que se encuentran los problemas que padece la Provincia de Piura y la Municipalidad.*

#### **FORTALEZAS**

##### Institucional

- ✓ Recursos Humanos que constituyen un gran capital son una confluencia de personas de varias zonas y distritos con creencias e ideales orientados por sus familias y con proyecciones de futuro.
- ✓ Los programas municipales son implementados de manera firme y de acuerdo a Ley.
- ✓ Existen buenas relaciones con las demás municipalidades que forman parte de la provincia.
- ✓ La comunicación interna cuenta con el soporte tecnológico adecuado.

##### Social

- ✓ La población de Piura tiene una secuencia de actos distribuida, según su actividad económica
- ✓ Cuenta con programas de participación vecinal y de desarrollo social que son articulados con la población misma y que se desarrollan con la regularidad promedio.

##### Económico Financiero

- ✓ La población de Piura administra sus rentas y forma parte del desarrollo económico de la provincia.

### Territorio e Infraestructura

- ✓ Se cuenta con significativos avances en la programación y el planeamiento de la organización territorial de la provincia.

## **DEBILIDADES**

### Institucional

- ✓ Hay un error en la distribución monitoreo y validación de los resultados.
- ✓ Los documentos de gestión y administración de recursos humanos no están actualizados ni concordados.
- ✓ No cuenta con un sistema integrado de planificación estratégica.
- ✓ No se cuenta con una estructura orgánica clara ágil y Moderna.
- ✓ Existe desconocimiento de ciertos procesos y procedimientos de orden común.

### Social

- ✓ No se cuenta con información estadística clara sobre las personas que habitan la provincia de Piura
- ✓ No se cuenta con una red de desarrollo Social ni con un mecanismo de participación vecinal Permanente
- ✓ No se cuenta con adecuados medios de información para con los distritos y ciudadanos de la Provincia de Piura

### Económico Financiero

- ✓ No se cuenta con un programa de gestión de inversiones ni con una agenda programada especializada en esta materia
- ✓ Carencia de una estrategia de medios para el desarrollo económico y financiero.

### Territorio e Infraestructura

- ✓ La organización territorial está basada única y exclusivamente en el territorio y no en las demandas o prioridades municipales
- ✓ No se ha gestionado la organización territorial con las demás gestiones ediles pares o inferiores de la Región.

## **OPORTUNIDADES**

### **Institucional**

- ✓ Los recursos Humanos están predispuestos al cambio la mejora y el desarrollo

### **Social**

- ✓ Instituciones públicas y privadas de educación secundaria o superior organismos no Gubernamentales y cooperación técnica internacional

### **Financiera**

- ✓ Instituciones públicas y privadas de educación secundaria o superior organismos no Gubernamentales y cooperaciones técnicas internacionales también dispuestas a colaborar por mejorar la parte económica financiera la provincia de Piura.

### **Territorial**

- ✓ Instituciones públicas y privadas de educación secundaria o superior organismos no Gubernamentales y cooperación técnica internacional que ayuden a superar los problemas que se presentan en este eje.

## **AMENAZAS**

### **Institucional**

- ✓ Actores y distractores infiltrados que generan malestar y aprovechan las deficiencias permanentes para intereses personales
- ✓ Demora en la aprobación e implementación de las normas necesarias para el desarrollo institucional
- ✓ Intermediarios inexpertos en la gestión institucional

### **Social**

- ✓ Fuerzas sociales divergentes
- ✓ Carencia de un plan maestro para el desarrollo Social

## Financiero

- ✓ Carencia de un plan maestro para el desarrollo Económico

## Territorial

- ✓ Carencia de un plan de ordenamiento adecuación y desarrollo Territorial de la Provincia de Piura

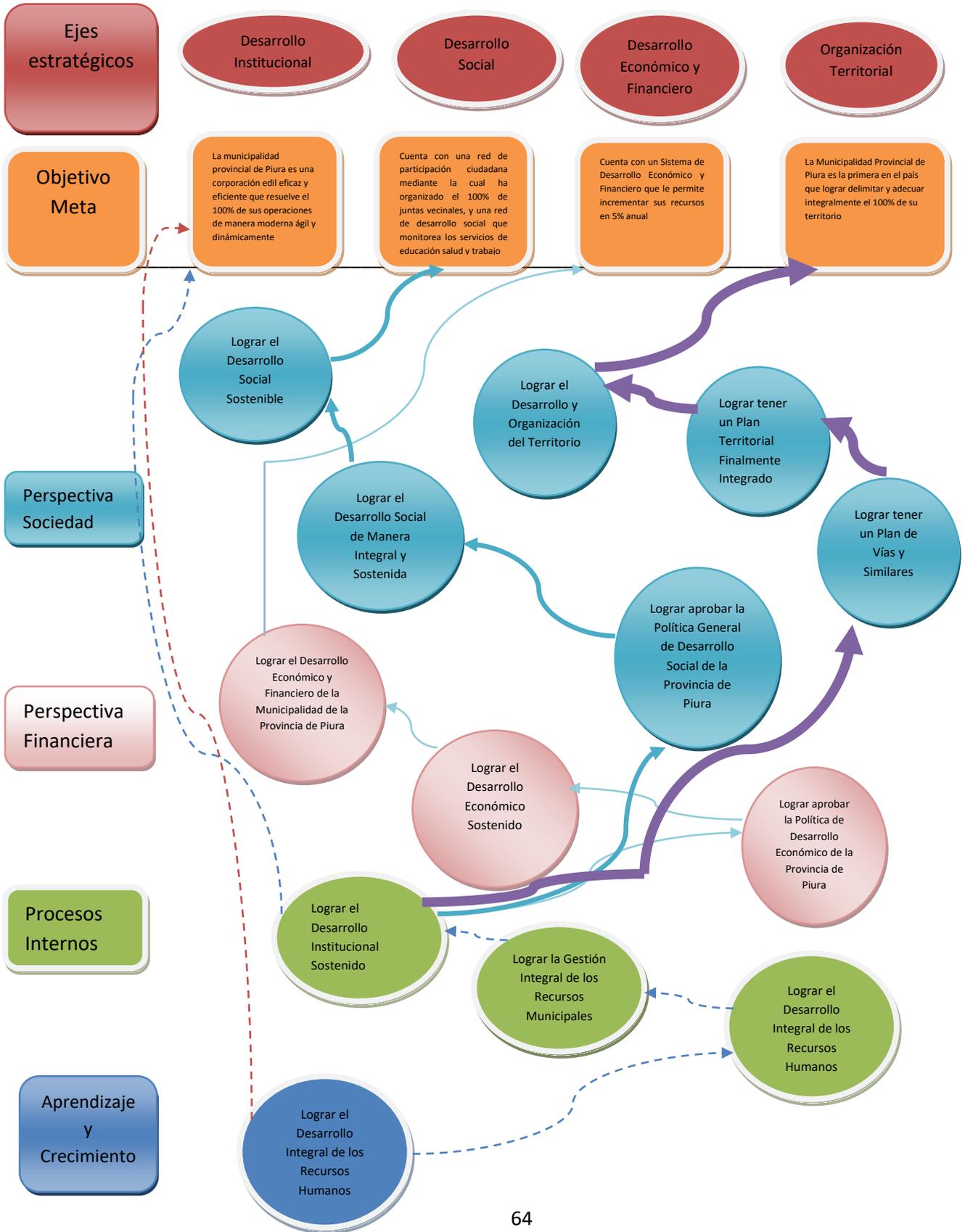
### **4.5 Análisis del FODA**

Como se puede apreciar la Municipalidad Provincial de Piura ha diagnosticado unas deficiencias en sus principales ejes y estos tienen una importancia significativa, porque en base a ellos se han planteado los caminos y estrategias a seguir con la finalidad de alcanzar Objetivos Estratégicos que parten de la misión y lleguen finalmente a la visión de la Municipalidad al año 2014 según el Plan Estratégico Institucional. Por lo tanto, como se dijo anteriormente a partir de este análisis del entorno externo e interno nace lo que debe realizar la Municipalidad Provincial de Piura en beneficio de los ciudadanos además de propio, generando programas, realizando planes, mejorando estructuras, mejorando sistemas de gestión y una serie de herramientas que se utilizan para poder proyectarse positivamente hacia la visión que desea alcanzar mediante metas y trabajar por resultados, es importante también reconocer que a pesar que existe una serie de trabajos en beneficio de los ciudadanos y colaboradores del municipio, no hay un sistema de medición de resultados o una explicación de por qué el cumplimiento de un objetivo sea necesario para el desarrollo de otro.

**IMPORTANTE** *Si bien es cierto que en el Plan de Desarrollo Concertado se muestra un panorama más visualizado de los Objetivos Estratégicos que se desea alcanzar en colaboración con los distritos e instituciones que intervienen o se relacionan con el cumplimiento del mismo, no se muestra la estrategia a seguir y los inductores o acciones que deben tomar en cuenta para poder desarrollar eficiente y eficazmente (dichos términos engloban todas las características de serlo) los propósitos que desea alcanzar y así desarrollarse como es debido en cada EJE ESTRATEGICO; por ello se han tomado los objetivos que se encuentran dentro del Plan Estratégico Institucional y se ha creado una simulación teórica del cumplimiento de los objetivos mediante una metodología fundada en base a los principios utilizados para desarrollar Mapas Estratégicos. Con la finalidad de demostrar la importancia de cumplir los objetivos estratégicos en un tiempo apropiado.*

# VISION

M  
I  
S  
I  
O  
N



## **4.6 FUNDAMENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO**

El presente diseño del mapa estratégico, explica de manera ilustrativa la forma de como se llevó a cabo su elaboración. Este diseño plantea la secuencia de los objetivos generales y específicos, para la consecución de la Visión y misión de manera eficaz y efectiva de la Municipalidad de Piura, de tal forma que así todos estos esfuerzos sumados contribuyan al cumplimiento de lo propuesto por la Municipalidad al año 2014 según su Plan Estratégico Institucional.

Los Mapas Estratégicos de los Cuadros de Mando, son generalmente utilizados en el sector privado y público para explicar los objetivos generales y específicos que se ubican en cada perspectiva, según la división estratégica en la que esta institución se proyecte.

Actualmente la Municipalidad Provincial de Piura se plantea cumplir con una visión proyectada al año 2014 según el Plan Estratégico Institucional, el mismo que ha venido trabajando en los temas de mayor relevancia para satisfacer las necesidades del ciudadano, para ello se ha centrado en las demandas y limitaciones que se padece y además tienen una gran importancia en la vida de los ciudadanos, planteándose así los objetivos por estrategia (que se plasman en la figura presentada anteriormente), esta serie de objetivos están ubicados no de manera casual, sino que están conformados según los ejes estratégicos con los que se relacionan, (guiados mediante una flecha o vector) con las respectivas perspectivas a las que pertenecen, y en las cuales cumplirán una función primordial, pues la implementación de un objetivo impulsará al siguiente, existiendo un vínculo del que está en un grado menor hacia un objetivo mayor.

### **4.6.1 Ubicación de las Perspectivas**

Están ubicadas de manera diferente a la que se plantea en los mapas estratégicos tradicionales utilizados en el sector privado, esta diferencia está diseñada y aprobada por estudiosos y especialistas en Cuadros de Mando, ellos plantean que la ubicación de las perspectivas en este tipo de Mapas Estratégico es diferente porque las instituciones públicas son organizaciones sin fines de lucro y su forma de ofrecer servicios o bienes es diferente a las que normalmente se brindan en las empresas con fines de lucro y en las que el objetivo final es brindarles los mayores beneficios a los inversionistas, lo que no pasa en las instituciones estatales en las que el mayor beneficio es para los

ciudadanos de la jurisdicción a la que pertenecen. Esta aclaración es de vital importancia en esta tesis del porque está conformado de esta manera el Mapa Estratégico de la Municipalidad Provincial de Piura; La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento es la piedra angular que permitirá a esta Institución Pública mejorar los Procesos Internos, ya que se orienta a mantener una cultura de capacitación constante y aumento de la competitividad como institución a través del entrenamiento de los colaboradores que pertenecen a la Municipalidad, este conjunto de factores contribuirán a tener una incidencia en los Procesos Internos, los mismos en los que se irán notando mejoras; estos progresos se dan a conocer cuando disminuyen los tiempos de los servicios a los ciudadanos, por ejemplo, la atención en la mesa de Partes es más rápida porque los empleados ya conocen a donde se podrán derivar las solicitudes, El TUPA ( Texto Unico de Procesos Administrativos) disminuye sus procesos de entrega de documentos o los agiliza con la finalidad de brindar un servicio más aceptable, también cabe mencionar que los tramites de atención al ciudadano y las obras tendrían una mejor operatividad desde el punto de vista que todos los trabajadores conocerán qué y cómo hacer demostrándose de esta forma que puede desempeñarse competitivamente en su cargo; con trabajadores capacitados mejoraría la Perspectiva Financiera pues habrían personas habilitadas y adecuadas para poder manejar eficiente y eficazmente los recursos financieros de la Municipalidad, por último un buen manejo de los Recursos económicos, se traduciría en una inversión en obras, servicios y capacitaciones a los ciudadanos para que mejoren su calidad de vida impactando de esta manera en la Perspectiva Sociedad la cual es la razón de ser de la Municipalidad.

El satisfacer las necesidades primarias y brindarles servicios básicos como luz agua, desagüe, seguridad, mantenimiento de parques y carreteras etc a los ciudadanos mediante programas u obras, son las principales funciones como entidad pública, es por ello que en el presente Mapa Estratégico se vinculan los objetivos de abajo hacia arriba de las perspectivas basados en el principio de causa y efecto, complementándose unos a otros entre sí, de manera coordinada según lo establecido en su Plan Estratégico Institucional.

#### **4.6.2 Objetivos por Perspectiva**

Los objetivos por perspectiva están ubicados de abajo hacia arriba (mirando atentamente) debido a que el presentado en la parte inferior es un objetivo previo que no se puede pasar de largo y serviría para alcanzar el que se ubica en la parte superior de la misma perspectiva, produciéndose de esta manera un proceso, o en este caso, la realización de un objetivo preliminar que tendrá un efecto en un objetivo superior; de esta forma el cumplimiento de un objetivo superior o general va a ser el detonador o el inicio de una perspectiva superior, e inclusive cumplir el objetivo superior incidirá directamente en el Objetivo Meta (y por lo tanto, en el eje estratégico).

El color utilizado es solamente para vincularlo con la perspectiva a la que pertenece el objetivo, sin tener una razón particular que no sea un orden o mostrar un panorama más comprensible para quien tenga acceso a esta información.

#### **4.6.3 Las Perspectivas**

Servirán para enfocar lo que debe priorizar la Municipalidad para cumplir de la forma más eficiente y eficaz los objetivos planteados en cada perspectiva; nombrándose las áreas oficinas o gerencias municipales que se relacionan de manera directa o indirecta, describiendo los principales problemas que se presentan en cada perspectiva, las estrategias propuestas para combatirlos, y una serie de puntos que debería tener en cuenta la municipalidad para cada enfoque que abarca un Cuadro de Mando en una entidad Pública.

Comenzando a describirse la base Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y así subiendo uno a uno para analizarse como se explico anteriormente

##### **4.6.3.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Esta parte del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad Provincial de Piura, se plantea lo importante para la institución, incluir valores y formas de medición para mejorar los tiempos, también engloba todos conocimientos preliminares que debe tener en cuenta esta institución para su propio beneficio, incluye capacitaciones a los trabajadores que ayudan a mejorar la imagen institucional, a través de personas que cumplan con el perfil del cargo por estar actos para asumir los retos que este conlleva, creando competencias, además de brindarles conocimientos que les sean útiles a los colaboradores, las áreas que pueden trabajar en este tema son la Gerencia de Administración y aun más ligada a ello está la Oficina de Personal que según el ROF (Reglamento de Organización y

Funciones) de la Municipalidad, debe según textualmente dice “Elaborar, ejecutar y controlar programas de capacitación y desarrollo del personal, en coordinación con los diferentes órganos de la municipalidad” por lo tanto, es una regla con obligatoriedad a ser cumplida en coordinación con el área de presupuesto, para que exista una cultura de calidad total, que es a la cual apunta desde un inicio El Cuadro de Mando Integral, a través de esta Perspectiva. Pero los problemas que normalmente presenta la misma, es que están limitadas por una burocracia política que no permite mantener a trabajadores competentes a lo largo del tiempo que sea necesario sino que se está sujeto a los años de coyuntura política del partido de gobierno elegido democráticamente, este tipo de errores demuestra que no existe aún una cultura de contratar a personas competentes que permitan mantener un aprendizaje y crecimiento a largo plazo mostrándose de esta manera una notoria despreocupación hablando en términos reales de la situación actual.

Si bien es cierto que existe un artículo del ROF para la Oficina de Personal en el que se expresa textualmente “Programar y realizar evaluaciones de personal que permita tomar decisiones sobre acciones de personal y ejecutar programas para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.” Esto no se cumple a carta cabal, por razones en su mayoría puramente políticas, de confabulación u otros motivos; a este tipo de problemas la Municipalidad Provincial de Piura se ha planteado estrategias (basadas en su visión al año 2014) para mejorar los niveles de aprendizaje y crecimiento sin tener en cuenta que esto es una perspectiva planteada en el Cuadro de Mando Integral, que por lo tanto, es medible en un futuro conjugando y utilizando adecuadamente las herramientas necesarias. Estas estrategias son según el Plan Estratégico Institucional implementar un Sistema Integral de Recursos Humanos con una serie de inductores que fomentarían una cultura de trabajo en base a capacitaciones, aprendizaje y crecimiento de la Institución, lo que se reflejaría en contar con personal apto y dispuesto a impulsar esta perspectiva.

Los inductores se explicarán más adelante al momento que se explique la técnica para el análisis de los datos, mediante la metodología “Causa y Efecto” de un Objetivo a otro.

#### **4.6.3.2 Perspectiva Procesos Internos**

En el presente punto se refiere a aquella perspectiva que construye la excelencia en cada uno de los departamentos de la organización en donde se concentran las mejoras de los tiempos (en cuanto a disminuir el N° de días) de atención que brinda la Municipalidad a los ciudadanos, enfocando principalmente las situaciones críticas que permiten satisfacer las demandas de los habitantes, lo que permite atender no solo sus necesidades, solicitudes o demandas presentadas, sino también dar a notar que a través de un personal previamente capacitado esmerado y competente, que se puede optimizar el uso de los recursos intangibles que combinados con los tecnológicos se traducen en mejoras de los procesos con los que cuenta la Municipalidad Provincial de Piura.

Es importante mencionar que para mejorar los procesos la Oficina de Logística tiene una participación activa porque para realizar los procesos internos como es debido, es necesario ser abastecido y atendidas las necesidades tecnológicas de las diferentes áreas que requieran de esta oficina derivada de la Gerencia de Administración (la cual abastece de materiales necesarios para una atención óptima), y que así puedan desempeñarse óptimamente, una función importante de esta oficina (según el ROF) que permite facilitar los procesos internos es “Administrar la prestación del servicio interno de fotocopiado e impresión, de telefonía y de mantenimiento y reparación de vehículos y equipos mecánico” disminuyendo la dificultad de las tareas encargadas a los trabajadores mejorándoles el panorama para una mayor atención de las necesidades no solo de satisfacer las demandas de los ciudadanos, sino también de atender los procesos característicos de la parte interna que también requiera la Municipalidad.

Los problemas que presenta esta perspectiva están ligados a una “Carencia de normatividad e incumplimiento de normas y compromisos” este tipo de dificultades se presentan por no tener un compromiso y profesionalismo por parte de los colaboradores que no comprenden la importancia de mejorar los procesos, lo que se traducen en una discontinuidad e incumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo que contribuyan a efectuar la misión de manera eficiente y eficaz orientarse sin problemas a la visión.

Otra consecuencia de no cumplir con los procesos internos, es la desaprobación de la gestión municipal por parte de los ciudadanos y los mismos que conforman la nombrada Institución Pública, este tipo de dificultades empeoran los tiempos de atención porque crea un clima organizacional desagradable a los trabajadores, los mismos que perderían motivación impactando en el desempeño de las actividades o funciones encomendadas.

A este tipo de inconvenientes se ha realizado una estrategia, según el Plan Estratégico Institucional al año 2014 de la Municipalidad Provincial de Piura, lo cual es implementar un sistema central de Planeamiento Estratégico y Control, de esta manera se tomarían medidas para mejorar los procesos en todos los niveles, tomando en cuenta una revisión del TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos) MOF y ROF, para así mejorar las funciones y los tiempos que se necesiten para atender los tramites documentarios que realiza a diario esta institución y también mejorar los tiempos de las propias actividades internas.

#### **4.6.3.3 Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva permite incorporar la Visión de la Municipalidad a corto mediano y largo plazo, en la que se valora en términos monetarios según la inversión realizada, la razón de ser de esta institución, que se proyecta precisamente en mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos junto con mejores oportunidades de desarrollo económico para el mismo.

Esta perspectiva es de gran importancia no solo por la cantidad de áreas que abarca, sino también por el conjunto de pasos que debe de coordinar previamente, para poder llevar a la operatividad cada acción relacionada con la estrategia de este enfoque; esta perspectiva busca optimizar el uso de los recursos económicos con los que cuenta la municipalidad, de esta forma se va a plantear realizar obras con la mayor de las eficiencias que requiera el caso, para alcanzar lo que se propone no solo como meta final, sino, realizar las actividades de inversión financiera en un tiempo prudente, optimizando la utilización de este activo municipal, con la transparencia requerida.

Las actividades financieras que debe priorizar esta perspectiva en su mayoría, son en obras inversión pública para el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos, inversiones en capacitaciones a las personas que han formado pequeñas y medianas empresas, esta perspectiva también busca impulsar el desarrollo económico local mediante la mejora de las condiciones del mercado en las que se desenvuelven los empresarios piuranos, brindado un clima de inversión seguro y respaldado por el municipio esta perspectiva que apunta a fomentar el desarrollo social también se enfoca en la mejora y mantenimiento de los servicios públicos, además hace un llamado a la competencia e inversión privada en la Provincia de Piura para que se apueste por los recursos con los que se cuenta.

A manera de ejemplo sobre un problema que aquejaba en esta perspectiva es que no se contaba con planes de desarrollo económico y financiero por lo que las áreas relacionadas con este tema como son; La Gerencia de planificación y desarrollo en coordinación con sus oficinas de Planificación, Presupuesto, Planificación Territorial, y Oficina de Cooperación Técnica y Pre Inversión, las mismas con las que trabajo de forma exhaustiva en este tema llegando se la conclusión que se necesitaba una estrategia que abarque una buena política para el desarrollo económico y financiero por lo tanto se planeo implementar Un Sistema General de Desarrollo Económico con sus respectivos inductores o guiar para llevarse a cabo.

#### **4.6.3.4 Perspectiva Sociedad**

La presente perspectiva vinculada con la municipalidad ayuda a redefinir los estándares de calidad de vida que necesita el ciudadano, a través de la satisfacción de sus demandas, aquí mismo también se entienden los esfuerzos realizados por la Municipalidad Provincial de Piura a través de una inversión desde la perspectiva anterior (financiera) que permite la mejora las condiciones de vida de sus habitantes. Esta perspectiva que enmarca dos ejes de la Municipalidad el de Desarrollo Social y Organización Territorial, busca brindar un conjunto de atributos necesarios para vivir dignamente en la localidad, planteando las garantías correctas para que los ciudadanos desempeñen sus actividades diarias de la manera más óptima posible teniendo la seguridad que van a mejorar los servicios de salud, educación y seguridad ciudadana, además de sistemas de prevención de epidemias, fenómenos climatológicos u otros factores que limiten el desarrollo de la sociedad Piurana.

Debido a que existe una gran cantidad de demandas no atendidas a los ciudadanos y por lo tanto una gran cantidad de problemas vinculados a ello, manera de ejemplo se tomará la creciente inseguridad ciudadana ocasionada por los robos, asaltos, muertes pandillaje y otros problemas sociales que dificultan el desarrollo social en gran medida debido a esto la municipalidad en coordinación con las áreas correspondientes como son la De la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal en relación con la Oficina de Seguridad Ciudadana y Serenazgo pretenden garantizar el freno o en el mejor de los casos la disminución de actos vandálicos que reprimen y retrasan el desarrollo social que es lo que se pretende alcanzar en esta perspectiva que apunta al eje también llamado Desarrollo Social; Para ello se ha planteado una estrategia de Establecimiento de brigadas que como se dijo anteriormente respalden la seguridad que necesitan los

ciudadanos para poder desempeñarse sin temor a ser expuesto a este tipo de amenazas que se presentan día a día.

#### **4.6.4 Los Vectores**

Teóricamente los vectores son los que tienen origen y sentido pero para el caso del mapa estratégico del CUADRO DE MANDO INTEGRAL son las que parten de un objetivo hacia otro con la finalidad de señalar el camino después de cumplirse un objetivo y sobre el cual otro va a tener incidencia el que se haya efectuado, proporcionando una visualización clara de lo que pasa si se llega a efectuar un objetivo.

#### **4.6.5 Objetivos meta**

Son la finalidad en términos porcentuales o de optimización de los objetivos que pretende alcanzar la Municipalidad Provincial de Piura para el año 2014 según el Plan Estratégico Institucional, se podrá llegar a esto con el buen uso de los recursos trabajado en cada eje estratégico se podría decir que brinda coherencia a los demás objetivos incitándolos a coordinarse unos con otros para cumplir de la forma más óptima sus estrategias manteniéndolas orientadas a un solo camino que es el guiar los esfuerzos de los objetivos hasta llegar al más alto en este caso llamados Objetivos Meta.

Este se alcanzará mediante una serie consecutiva de esfuerzos coordinados entre las áreas municipales que tengan una vinculación directa o indirecta con el ya nombrado objetivo meta, sumándose a esto el empeño de los trabajadores que participan activamente en ello, los mismos que no solo buscarán llegar a este sino hacerlo de la forma más eficiente (utilizando los recursos que dispone el municipio) eficaz y efectiva posible en un tiempo prudente, teniendo en cuenta los valores institucionales, representando de esta manera el activo intangible que es de gran relevancia para poder realizar lo que se propone dicha entidad Gubernamental. Otro factor a tener en cuenta para lograr el objetivo meta es contar con la infraestructura adecuada, que junto con una tecnología de punta, minimiza los esfuerzos y maximiza las posibilidades de éxito para poder lograr lo que se ha propuesto la Municipalidad.

#### **4.6.6 Ejes estratégicos**

La Municipalidad Provincial de Piura ha hecho un análisis previo para poder conocer las deficiencias que se presentan con mayor frecuencia en la ciudad, además de las demandas que comúnmente presentan los habitantes, dicho análisis se elaboró pensando en las prioridades y temas más significativos que limitan el desarrollo de ciudad, llegando a tener un panorama claro de los puntos que debía tener en cuenta para maximizar los beneficios a los ciudadanos y responder a sus demandas, estos puntos se dividieron en ejes, los ahora llamados Ejes Estratégicos, los cuales son basados en la Misión (contribuyendo también a largo plazo a llegar a la visión), es decir, abarca los aspectos más importantes que toma en cuenta una determinada institución (en este caso la Municipalidad) para poder proyectarse sobre ellos, mantenerse enfocada en los mismos, para garantizar cumplir eficiente y eficazmente cada eje, siempre pensando en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Los ejes estratégicos son los aspectos más importantes que extrae la municipalidad de las responsabilidades que se le asignan como institución pública es por esto que la importancia del monitoreo de los ejes estratégicos es fundamental porque de esta forma se deja indicado en qué medida se vienen cumpliendo cada uno y la como están contribuyendo a poder alcanzar la visión

#### **Misión**

Es la razón de ser de toda institución pública o privada y en este caso el de la Municipalidad Provincial de Piura es “Gobernar, conducir y liderar el desarrollo de la provincia, gestionando y promoviendo el desarrollo sostenible, integral y el bienestar humano, mediante acciones de concertación institucional y de participación de la sociedad civil organizada.”

Esta misión deja en claro los temas que abarca la Municipalidad, los problemas que se enfrenta, las herramientas que tomar en cuenta, y el conjunto de órganos que deben coordinar y sumar esfuerzos para brindar un servicio de calidad de acuerdo con las exigencias de los residentes de la Ciudad de Piura

## Visión

Es a lo que se encaminan los esfuerzos que se coordinan en la misión; la municipalidad Provincial de Piura según el Plan Estratégico institucional tiene la siguiente visión “La Municipalidad Provincial de Piura al 2014, aplica una gestión moderna, eficiente y participativa, con creciente igualdad de oportunidades, sistema distrital democrático, institucionalidad participativa, ámbitos urbano y rural articulados, con hombres y mujeres emprendedoras y ciudades abiertas, seguras, sostenibles, ordenadas, modernas y limpias.”

La visión de nuestra ciudad es lo que busca alcanzar la Municipalidad Provincial de Piura, con la finalidad de poder ofrecer las condiciones óptimas para el desarrollo social; las mismas que se buscaron desde un inicio para poder brindar una calidad de vida digna para los piuranos.

### **4.7 Metodología utilizada para describir los Objetivos Estratégicos**

#### **Principio de causa y efecto**

Este principio en que se basan los objetivos de los Mapas Estratégicos de los Cuadros de Mando, será en que también se utilizará y servirá para orientar los objetivos estratégicos unos a otros, como se dijo anteriormente “ el termino de un objetivo será el inicio de otro” hasta llegar al objetivo meta que incida en el eje correspondiente.

Se comenzará desde la base (perspectiva Aprendizaje y Conocimiento) en donde se encuentran los objetivos motores, del cual partirán los vectores una vez cumplidos los mismos, y se hará hacia un objetivo superior (o Eje directamente o eje directamente según sea el caso), también se planteará las áreas municipales que deben trabajar en este objetivo con la finalidad que pueda ser llevado a cabo de la forma más plausible, además, de cómo el cumplimiento de un objetivo será quien cause un efecto en el siguiente objetivo o directamente en la meta del Eje Estratégico (nuevamente nombrado este ejemplo). Será explicado cada objetivo, de manera que al terminarse de realizar uno, el vector indique el siguiente hito al que debe dirigirse; y como este siguiente también debe ser trabajado, se pondrá de manifiesto nuevamente la perspectiva a la que pertenece, el área de incidencia o responsable (directo e indirecto), y así sucesivamente hasta llegar al objetivo meta correspondiente de cada Eje estratégico, para que

finalmente contribuya a la tan añorada visión de la Municipalidad Provincial de Piura según El Plan Estratégico Institucional.

Para una mejor guía al terminar de explicarse el Objetivo se mostrará mediante una Imagen al que dirige el vector, para así tener una mejor dirección y a cual impactará para de esta manera reconocer la ruta del vector según los objetivos hasta llegar al Objetivo Meta de cada Eje, teniendo en cuenta la visión que se espera cumplir.

***El primer objetivo ubicado en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento que se describe textualmente (según el Plan Estratégico Institucional al año 2014) así “Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos” tiene la particularidad que existe otro objetivo con el mismo nombre, pero este otro, se encuentra orientado a la Perspectiva Procesos Internos, se refiere a una forma de plantearse diferente es esta la razón para que los dos objetivos de diferentes Perspectivas posean el mismo nombre.***

#### **4.7.1 Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos**

Este objetivo se basa en formar trabajadores que cumplan con las características necesarias que las gerencias, oficinas, secretarías, comisiones y entre otras requieren; con capacidades técnicas y profesionales fundamentadas para aportar ideas realizables, también para que sustenten con base científica los estudios, junto con una serie de competencias y nivel de preparación que se oriente a fomentar una cultura de calidad total, en lo que refiere a ir aumentando los niveles de conocimiento de los colaboradores de la institución para el beneficio de la misma, este mismo objetivo también se centra en hacer sentir a los trabajadores en un ambiente laboral que los ayuda a satisfacer sus necesidades de realización profesional en la que estos van a poder realizar planes de carrera y mejorar sus conocimientos en las profesiones que les corresponden.

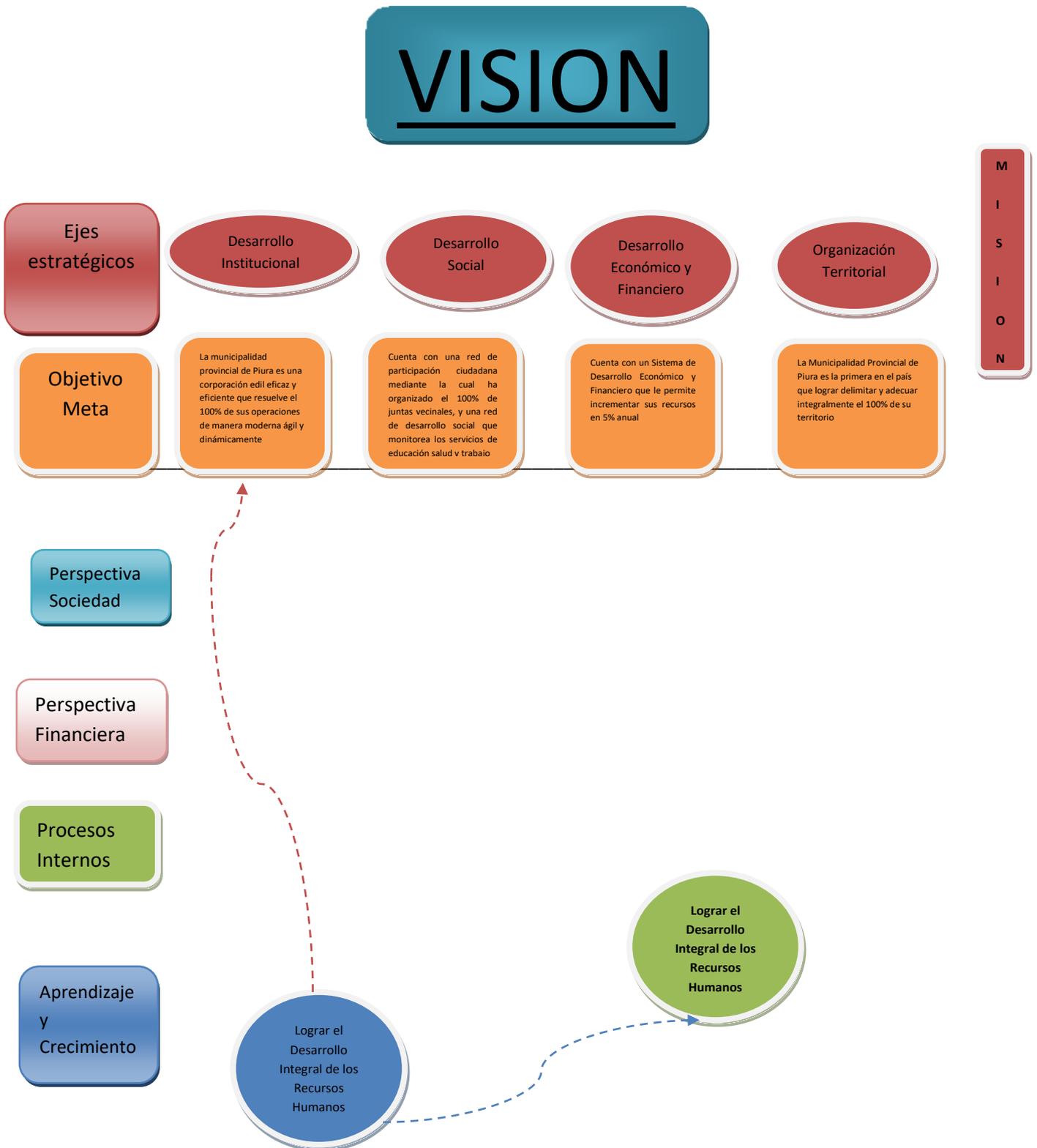
Los componentes de la Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Piura relacionados con este objetivo son Principalmente:

- ✓ Oficina General de Control Institucional
- ✓ Gerencia de Administración en coordinación con la
- ✓ Oficina de Personal que tiene a su cargo la
- ✓ Unidad de Bienestar Social y Capacitación.

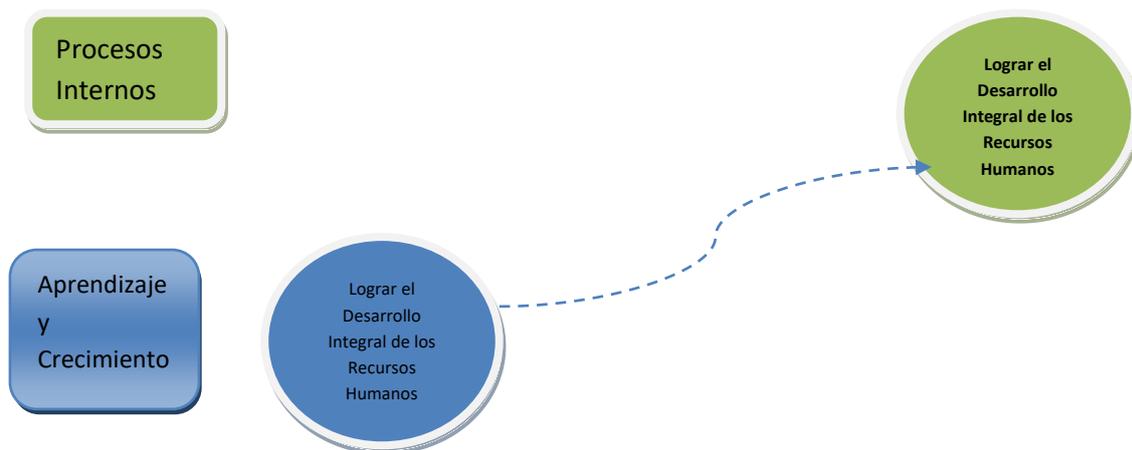
Dicha Gerencia con la respectiva Oficina y Unidad correspondiente, tienen la responsabilidad de cumplir con la estrategia que se planteó en el Plan Estratégico Institucional 2009 - 2014 y de esta manera contribuir a poder lograr la meta trazada en el eje Desarrollo Institucional, para lograrlo, se han tenido en cuenta una serie de inductores o actividades que se orientan a desarrollar adecuadamente la estrategia; esta última basada en "Implementar un Sistema Integral de Recursos Humanos", que consiste en realizar una serie de programas de capacitación relacionados con la mejora de las habilidades y conocimientos técnicos y profesionales de los trabajadores municipales, también la estrategia promueve un trabajo en base al logro de metas que comprometen a quienes forman parte del municipio; a aceptar desafíos y trabajar bajo presión para que de esta manera produzca el máximo desempeño de las áreas de la Municipalidad.

Desarrollar cabalmente las actividades relacionadas a cumplir con la estrategia planteada para lograr el objetivo trae beneficios institucionales que se traducen en mejoras continuas, personal altamente calificado dispuesto a aprender y desaprender todo esto en beneficio propio y municipal.

Después de una ejecución apropiada de la estrategia se termina cumpliendo el objetivo, a raíz de esto se produce un efecto (como se explicó en la metodología) en otros objetivos pertenecientes a la perspectiva Procesos Internos; mostrándose en la siguiente ruta:



Como vemos aquí, una vez culminado el objetivo, los vectores se han dirigido a hacia otros dos, y al Objetivo Meta; se explicará el objetivo que está en la parte inferior de Procesos Internos (debido a que es un evento previo), al que se ha dirigido el vector con una fecha punteada celeste. Y así con cada objetivo al que se ha encaminado el conector (vector).



#### 4.7.2 Lograr El Desarrollo Integral de los Recursos Humanos

El nombrado objetivo está fundamentado en lograr que los trabajadores cumplan con el tiempo programado las funciones o actividades asignadas según el Plan Estratégico Institucional, respetando también MOF y el ROF de la Municipalidad Provincial de Piura; del mismo modo se basa en agilizar los procedimientos internos claves, para una aceptable atención de los tramites documentarios realizados a diario por los ciudadanos, estos beneficios buscados en dicho objetivo tendrán lógicamente también beneficios internos, porque los colaboradores además de ya estar capacitados pueden desempeñarse con el mínimo de tiempo requerido y el aporte máximo de sus conocimientos. El compromiso de brindar un servicio que este acorde con los estándares mínimos de atención se refleja en dicho objetivo, así mismo las áreas encargadas de lograrlo son:

La Gerencia Municipal. En la que entre sus funciones según el ROF se encuentra:

Proponer ante el Alcalde y Concejo Municipal los instrumentos de gestión organizativa: MOF, ROF, CAP, TUPA, etc., para su aprobación.

Y la Oficina General de Control Institucional en donde cuyas funciones relacionadas según el MOF tenemos:

- Difundir las Normas Técnicas de Control Interno, y Procedimientos de Control, y demás normatividad relacionada con el Sistema Nacional de Control.
- Asesorar, al Órgano de más alto nivel de la Municipalidad para mejorar los procesos, prácticas e instrumentos de control.
- Realizar las acciones de control e investigaciones que le sean encomendadas por el Alcalde.
- Conducir la formulación, ejecución y supervisión del Plan Operativo Institucional de la dependencia a su cargo.

Dejando en claro a los órganos y funciones que más influyen en el cumplimiento del presente objetivo se formularon dos estrategias vinculadas al desarrollo de este; las mismas que son ubicables en esta perspectiva (Procesos Internos), pero sujetas al Desarrollo Institucional y estas estrategias se estipulan textualmente de acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014 así:

“Implementar un sistema central de Planeamiento Estratégico y Control”

Esta estrategia pretende revisar y mejorar los documentos de gestión municipal (MOF, ROF, TUPA, CAP, etc) al pasar esto se pueden disminuir procesos administrativos (en cuanto a permisos, atención de solicitudes, tramites documentarios etc), realizar las funciones de la manera más óptima, contratar el número de personas exactas, entre otros factores de la institución que se pueden mejorar a través de esta estrategia, para llevar a cabo la misma se han planeado mejorar los procesos de concertación, los procesos administrativos, y los por último mejorar los procesos de coordinación interna y externa; finalmente la realización de estas actividades contribuirán al desarrollo de esta estrategia.

“Articulación Integral de las Estructuras Municipales”

Para cumplir a cabalidad dicha estrategia es de vital importancia que las áreas de mayor vinculación a esta coordinen con los funcionarios de todos los niveles de la Municipalidad el fortalecimiento y mejora de sus actividades, para así lograr poner en funcionamiento la estrategia además de orientarse al cumplimiento del objetivo.

Una vez culminadas las estrategias que se enmarcan a cumplir este objetivo se puede continuar a uno superior, según el principio de causa y efecto utilizado esta metodología.



#### 4.7.3 Lograr la Gestión Integral de los Recursos Municipales

Este objetivo es de una importancia fundamental, porque aquí se pone de manifiesto la necesidad de tener un clima de labores con las condiciones de trabajo que requiere el municipio junto con la tecnología que va a permitir efectuar los procesos, actividades y operaciones que le competen a dicho organismo.

De su puesta en marcha y cumplimiento cuidadoso van a poder abastecerse las demás áreas que pertenecen a la institución en cuestión; también van a poder trabajar con los equipos necesarios y la tecnología apropiada, por último este objetivo también se orienta a englobar dentro del mismo las condiciones laborales más satisfactorias para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Piura, ofreciendo una cultura en base a las normas, y compromisos que creen un ambiente laboral satisfactorio.

Los órganos municipales que se encargan de la coordinación ejecución y la estrategia para el cumplimiento del objetivo son:

- Oficina General de Control Institucional
- Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información
- Gerencia de Administración
- Oficina de logística
  - ✓ Unidad de Abastecimientos
- Oficina de Margesí de Bienes.
- Oficina de Mantenimiento y Control de Maquinaria

Estos organismos de la Municipalidad están vinculados según el MOF y ROF (revisado de cada uno) a cumplir con la estrategia (establecida en el Plan Estratégico Institucional) para alcanzar dicho objetivo y esta estrategia es “Reorganización de las Estructuras Municipales”; cabe decir que para el logro de la misma unas de las gerencias que se va a encargar de supervisar el cumplimiento de las labores la Oficina General de Control Institucional, pero esto no va a ser una función que se ejecute directamente por esta Oficina sino que en el MOF hay funciones relacionadas el cumplimiento de las normas del trabajador y que se ofrezca condiciones laborales satisfactorias que justo le corresponden a dicha área.

Por lo demás, pueden existir trabajadores preparados, junto con unos procesos internos mejorados debido a un análisis exhaustivo de sus procesos administrativos, sin embargo todo esto no va a poder avanzar simultáneamente si no existen las herramientas tecnológicas que sean acordes con los conocimientos y procesos internos mejorados, por lo tanto siguiendo la misma estrategia, las estructuras municipales también se reorganizarán adecuadamente si se les abastece en el momento preciso con la indumentaria tecnológica correcta y de última generación que garantice un desempeño completo.

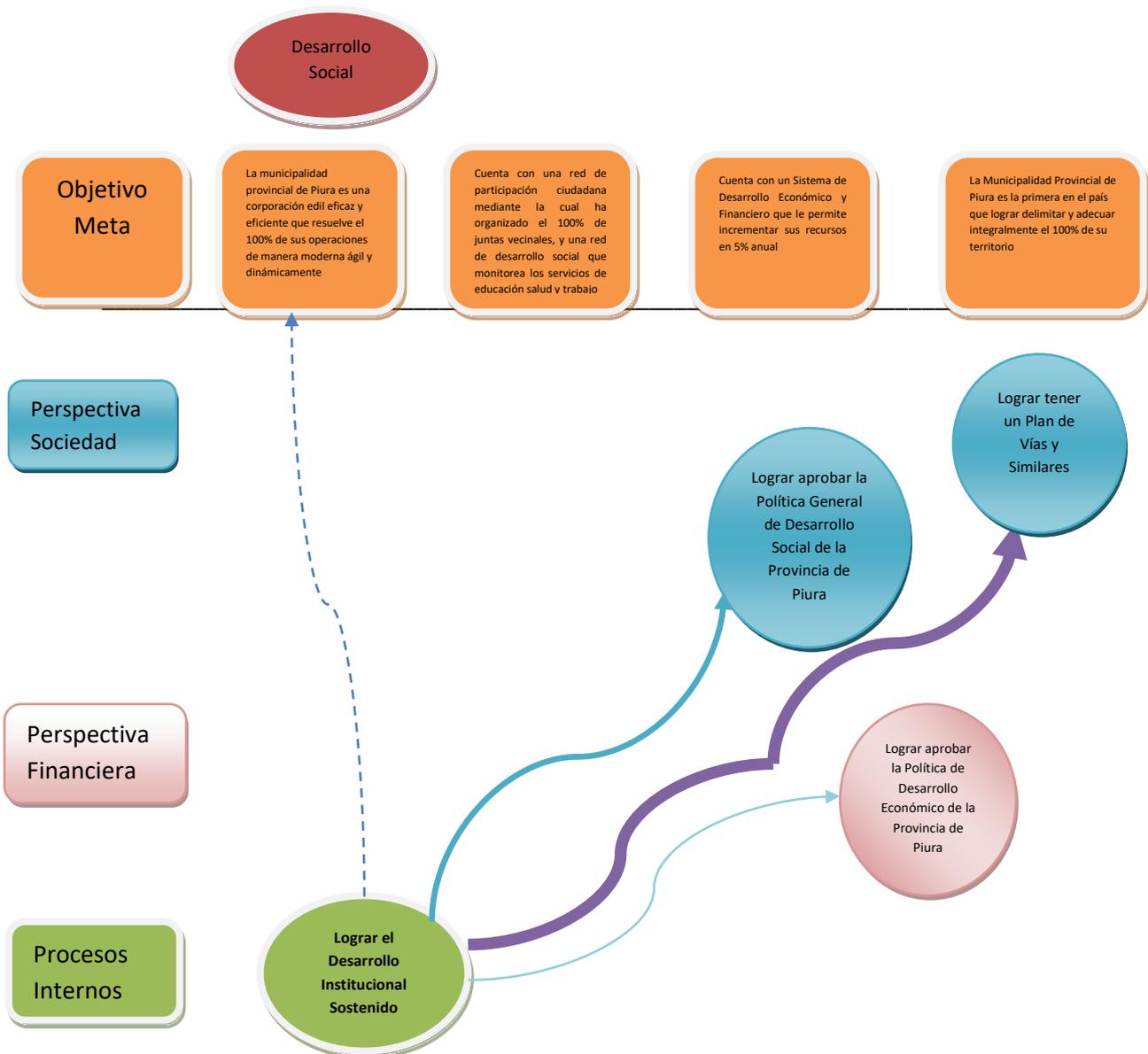
Es necesario recordar que el vector que viene del objetivo “Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos” (perteneciente a la Perspectiva Procesos Internos) tienen una influencia significativa para consumir el Objetivo expuesto, siendo el mismo la causa que produce un efecto en este.

Por último el cumplir con esta estrategia que apunta a alcanzar este propósito logra que este mismo, cause un efecto en el Objetivo siguiente como se muestra a continuación:



#### 4.7.4 Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido

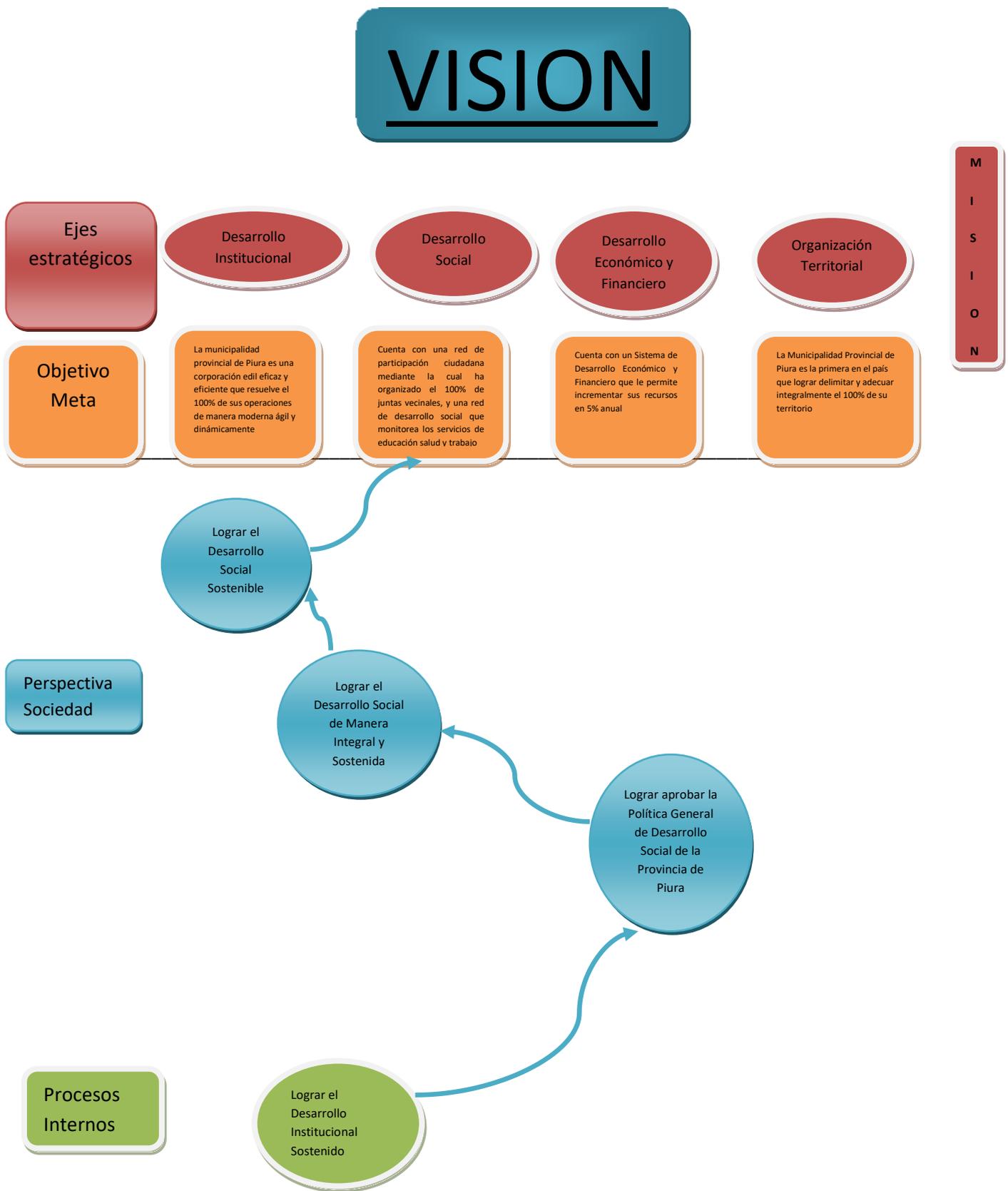
Cumplido el objetivo anterior junto con su antecesor se contribuye a realizar el de mayor peso en esta perspectiva, logrado a través de una serie de estrategias, actividades y organismos responsables que buscaron como finalidad el objetivo presente que una vez logrado este mismo causa un efecto en los objetivos siguientes como se muestra a continuación:



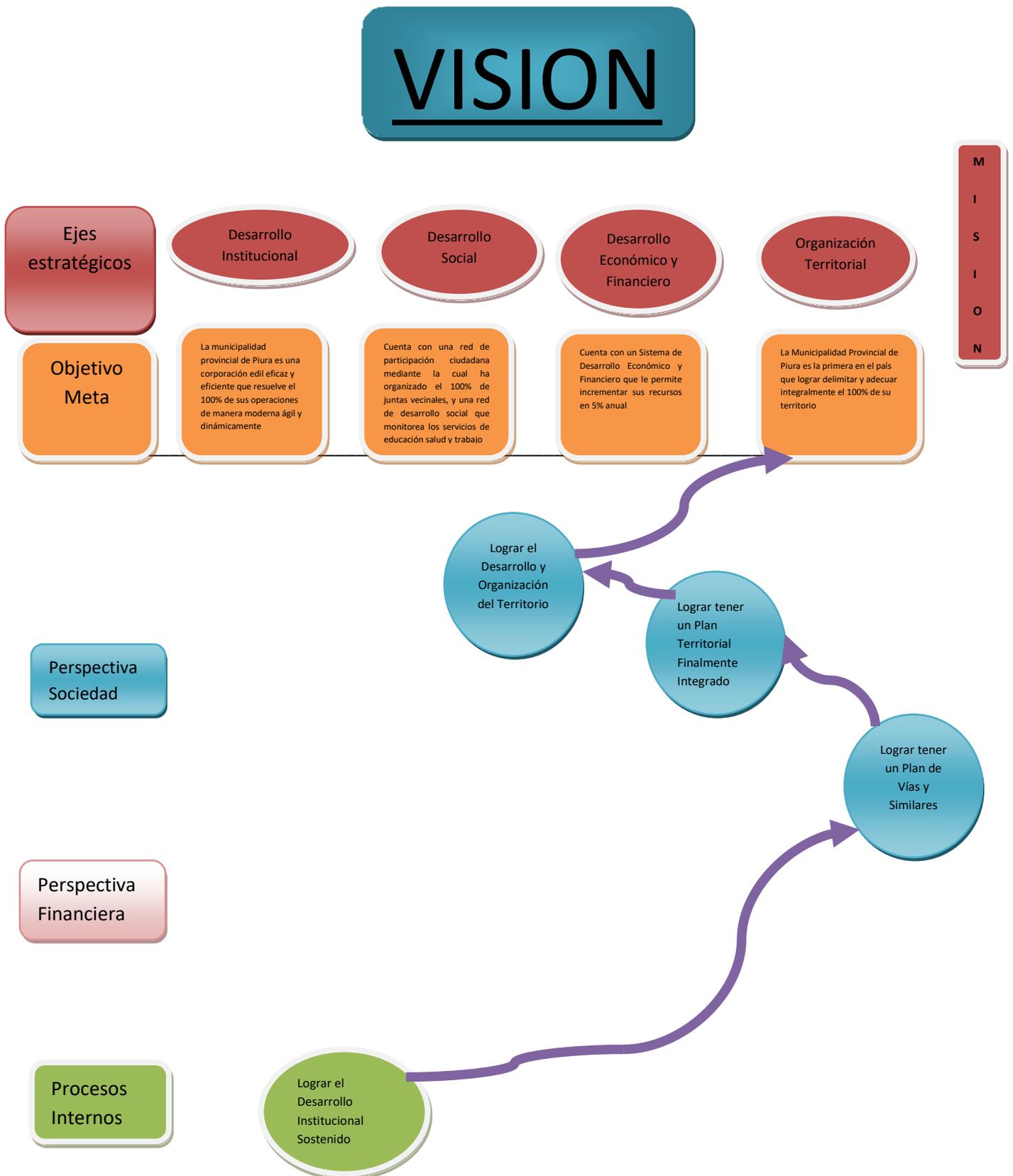
Dirigiéndose un vector al **OBJETIVO META** que será lo que finalmente se dirigirá al eje correspondiente; fuera de ello se irá explicando cada uno de los objetivos que vienen de los vectores originados en el propósito ubicado en Procesos Internos. Comenzando por el delgado vector celeste que se dirige al propósito “Lograr aprobar la Política de Desarrollo Económico de la Provincia de Piura”, una vez explicado este, se continuará hacia el objetivo que le corresponde ocasionar un efecto y así sucesivamente hasta culminar el máximo propósito ubicado en esta perspectiva que culminen el EJE ESTRATÉGICO como se muestra:



Pasado esto se continúa con el siguiente objetivo afectado por propósito de Procesos internos



Y por último con el objetivo final al que se orienta el vector



Una vez comprendidas las rutas que se seguirán se continua continuamos con la explicación de los objetivos



#### **4.7.5 Lograr Aprobar la Política de Desarrollo Económico de la Provincia de Piura**

Dicho objetivo se encamina a desarrollar normas que promuevan el progreso de la economía tanto de las personas como de las pequeñas medianas y grandes empresas que se ubican en nuestra ciudad, también este objetivo busca atraer a inversionistas que apuesten por los recursos naturales, el arte y comercio de las potencialidades de Piura; el objetivo en cuestión estará bien elaborado si se ha desarrollado correctamente o si se viene desarrollando en buen camino los propósitos buscados en las perspectivas anteriores.

Es necesario que este propósito se desarrolle meticulosamente porque son las bases normativas y acuerdos a los que se acogerán las personas naturales y jurídicas que desean desarrollar actividades económicas en nuestra ciudad, también las políticas deben proyectarse a generar entorno atractivo que se mantenga y mejore en el futuro con la finalidad de poder incrementar las posibilidades inversión de empresas y personas naturales tanto internas como externas.

En la Municipalidad Provincial de Piura se encuentra un número considerable de gerencias oficinas y unidades que tienen una responsabilidad con el objetivo pero las más vinculantes son las nombradas a continuación:

- Gerencia de Planificación y Desarrollo
- Gerencia de Desarrollo Económico Local
  - ✓ Oficina de Promoción Económica
    - ✚ División de Promoción Empresarial
    - ✚ División de Turismo
  - ✓ Oficina de PYMES
- Gerencia de Servicios Comerciales

Es importante resaltar que la Gerencia de Planificación y Desarrollo es un organismo que incluye dentro del ROF Municipal la supervisión de actividades relacionadas con programas que impulsen al desarrollo socio económico de la localidad, pero no está directamente relacionado como las gerencias oficinas y divisiones nombradas posteriormente.

Desde la Gerencia de Desarrollo Económico Local junto con las oficinas nombradas y sus divisiones hasta la Gerencia de Servicios Comerciales pesa la responsabilidad de una estrategia general elaborada en base a las actividades económicas que se desarrollan en la Provincia de Piura, dicha estrategia motiva a ofrecer un entorno de inversión acorde con los intereses de los inversores y afín con las expectativas de desarrollo económico que pretende impulsar mediante el objetivo expuesto, la estrategia presentada es “Brindar las facilidades para el Desarrollo Económico” y para esto se ha planteado como actividades que se orienten a cumplir esto, crear presentar, evaluar y aprobar normas que se orienten a facilitar las inversiones en la provincia. Una vez cumplida la nombrada actividad que se encamina a desarrollar la estrategia también existe otra similar basada en desarrollar políticas generales, cabe decir que este par de actividades son funciones estrictamente otorgadas a las gerencias oficinas y divisiones nombradas como responsables del avance y cumplimiento de dicho objetivo a través, de la estrategia.

Ya explicado este objetivo, se pasa al siguiente dentro de la misma perspectiva



#### 4.7.6 Lograr el Desarrollo Económico Sostenido

El presente objetivo aspira a mantener la estabilidad Económica Financiera a través del tiempo, garantizando la mejora continua de las oportunidades de inversión, el fortalecimiento y perfeccionamiento de las políticas orientadas a promover los sectores productivos, brindando capacitaciones a los micros, medianos y grandes empresarios a través de programas, para que sean competitivos y estén preparados para los desafíos que se presentan en el actual y futuro entorno económico al cual se encuentran sujetos.

Por lo tanto, el presente objetivo es una continuación de la promoción, fortalecimiento y mejora de las políticas encaminadas a ofrecer y asegurar un ambiente económico atractivo para quienes desean invertir en los sectores económicos de Piura.

Al igual que en el objetivo anterior, los organismos relacionados con este objetivo y los mismos que se encargarán de llevar a cabo la estrategia, además de coordinar entre sí las acciones que se van a tener en cuenta para concretar exitosamente el propósito proyectado.

Órganos municipales relacionados:

- Gerencia de Planificación y Desarrollo
- Gerencia de Desarrollo Económico Local
  - ✓ Oficina de Promoción Económica
  - ✚ División de Promoción Empresarial
  - ✚ División de Turismo
- ✓ Oficina de PYMES

➤ Gerencia de Servicios Comerciales

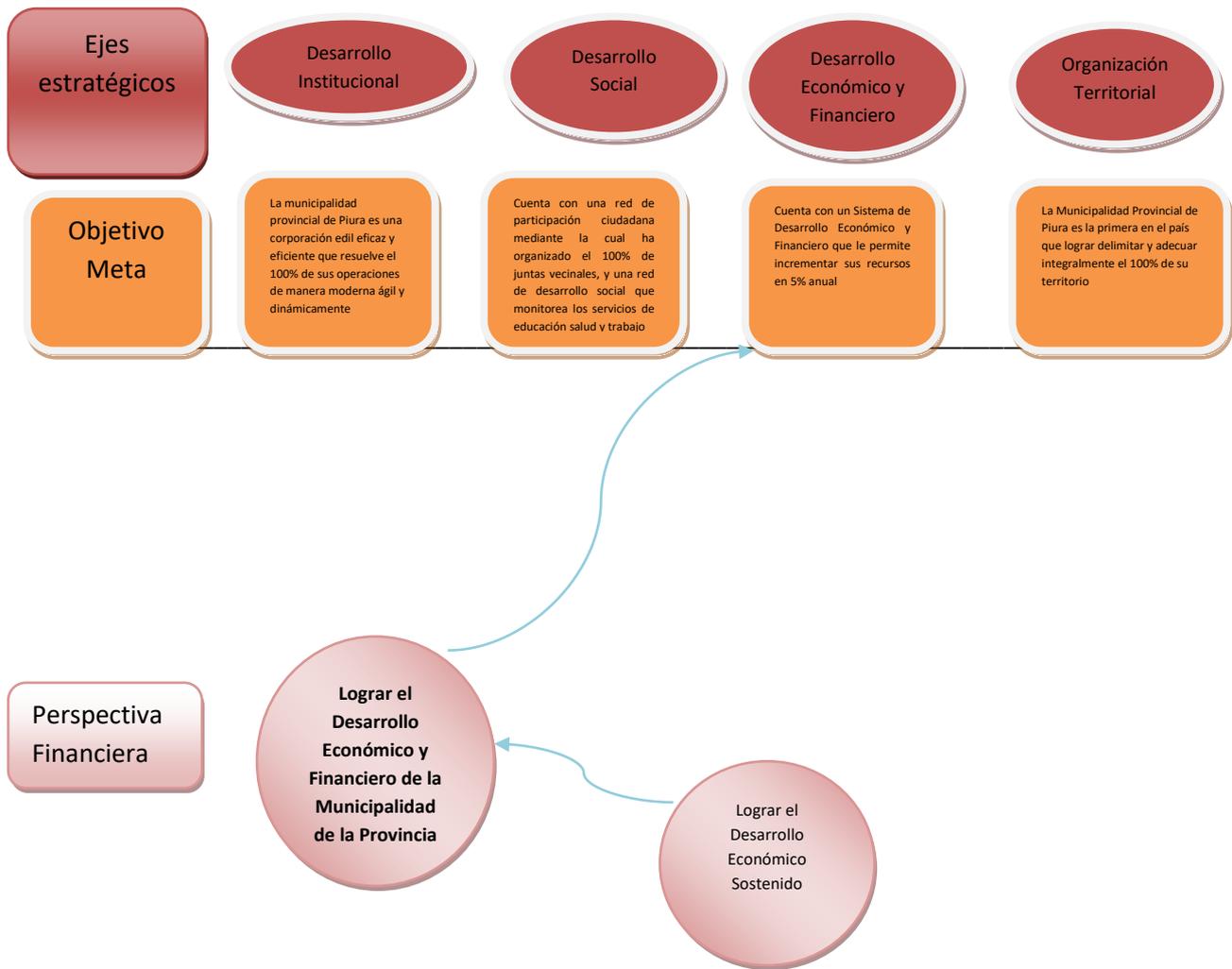
Debido a que este propósito está fundamentado en una mejora continua de las posibilidades y normas que brinden facilidades para la inversión (además de incentivar el desarrollo de las actividades económicas de nuestra jurisdicción), esta demás señalar que las mismas instancias de la Municipalidad que formaron parte del objetivo anterior que impulso al presente, cumplen las mismas funciones de propuesta evaluación e implantación de normas relacionadas a este objetivo y por ello la estrategia está basada en la ya nombrada mejora del entorno mercantil para los empresarios inversionistas y ciudadanos, designada textualmente así “Implementar un Sistema General de Desarrollo Económico” esta estrategia fortalecerá los sectores promoverá los acuerdos y también promoverá las PYMES a través de actividades como estas. Dicho sea de paso, este pilar del Mapa Estratégico es el objetivo máximo deseado que se orientara después al objetivo meta

El cumplimiento de este objetivo lleva al vector al objetivo meta y por ende al Eje correspondiente.

Una vez culminado el propósito, junto con el anterior, se puede decir que se ha cumplido el objetivo general de la Perspectiva actual se nombra textualmente de esta manera:

# VISION

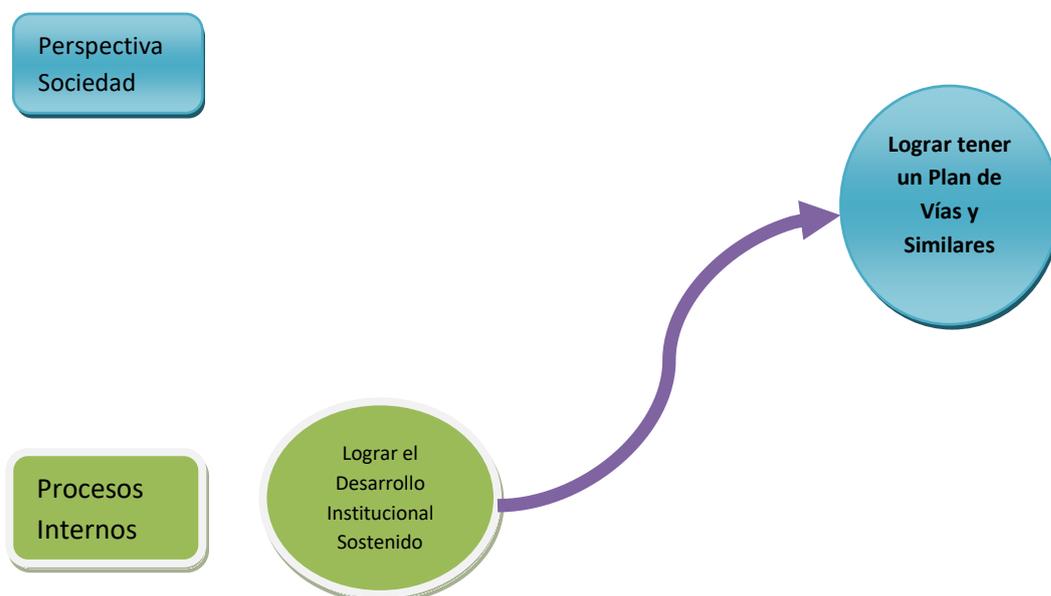
M  
I  
S  
I  
O  
N



## 4.7.7 Lograr el Desarrollo Económico y Financiero de la Municipalidad de la Provincia de Piura

Este objetivo de la Perspectiva Financiera es lo que se desea lograr finalmente con la ejecución de los propósitos que le anteceden por el principio de causa y efecto y por sentido común, porque son necesarias acciones previas que muestren el camino correcto para poder lograr el actualmente mencionado. Las gerencias oficinas unidades y divisiones nombradas anteriormente se encargan de alcanzar con los objetivos anteriores el presente, que finalmente será de donde se origina un vector hacia el Objetivo Meta y finalmente al Eje Desarrollo Económico Financiero.

Continuando con la explicación del mapa se lleva a cabo el siguiente Objetivo, el mismo que es afectado por el vector originado en la perspectiva procesos internos como se muestra a continuación:



#### 4.7.8 Lograr tener un Plan de Vías y Similares

El actual objetivo se basa en trabajar con personas técnicas y profesionalmente capacitadas que permitan establecer las bases sobre las que se debe elaborar el plan propuesto, que plantea regularizar el tránsito (que cada vez es más notorio en nuestra ciudad sobretodo en horas puntas) disminuir la informalidad de los paraderos, y ofrecer charlas de educación vial tanto a transportistas como peatones para que exista una cultura de transito tanto en el peatón como en el transportista.

Dicho plan consiste también en implementar un ordenamiento de las infraestructuras, es decir evaluar la realización de construcciones que sean acordes con el futuro visionado de la municipalidad, de tal manera que la ejecución de obras de capital privado o público contribuya con el plan de vías y estructuras visionado por la institución.

Es importante conocer la relevancia de la elaboración del plan vial porque es como el esqueleto que va a permitir conocer la estructura territorial y donde se ubica la misma.

Las gerencias oficinas unidades o divisiones encargadas de este Objetivo se presentan a continuación:

- ✓ Oficina de Transporte y Circulación Vial
  - ✚ División de Transportes
  - ✚ División de Circulación Vial y Tránsito

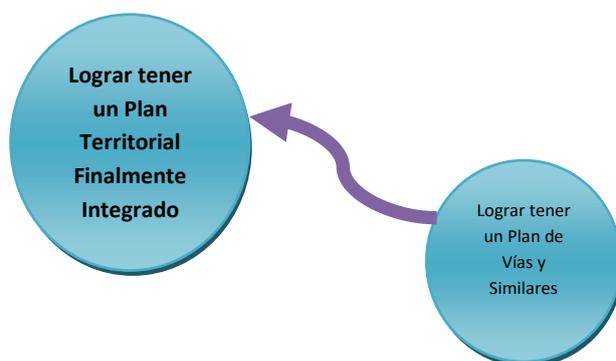
Las oficinas presentadas a continuación forman parte de la Gerencia Territorial y de Transporte, pero las nombradas anteriormente son las que se van a responsabilizar de manera primordial para el desarrollo objetivo expuesto estas mismas áreas de la Municipalidad van a responder por la estrategia planteada para ejecutar dicho propósito, siendo esta “Elaborar y Ejecutar los Proyectos de las vías elementales de la Provincia de Piura “

Para poner en operatividad esta estrategia se ejecutan actividades como implementar un número de trabajadores con capacidades técnicas contribuyan con ideas y fundamentos a elaborar un plan de vías eficiente y eficaz además, y también promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo de estructuras que vayan de acuerdo con la estrategia

Una vez cumplido este objetivo hay una razón para que sea previo al siguiente siendo una explicación siguiente analógica la más cercana:

Para construir una casa se necesita elaborar un plano que permita conocer previamente las sobre las ubicaciones de las que se guiará la obra; así también para desarrollar un plan territorial finalmente integrado es necesario conocer las vías sobre las cuales se trabajará y proyectará dicho objetivo.

Comprendida la necesidad de este objetivo se da paso al cual ocasiona un efecto:



#### 4.7.9 Lograr tener un Plan Territorial Finalmente Integrado

Aquí se tocan distintos temas relacionados con el crecimiento urbano de la ciudad, construcción de las edificaciones, teniendo en cuenta también las zonas de riesgo, la delimitación con los distritos aledaños etc.

Dicho objetivo consiste en plantear una alternativa de solución viable y sostenido que establezca el desordenado crecimiento urbano, que contenga también entre sus planes una proyección de la expansión poblacional en los próximos años, ofreciendo de esta manera una visión futura correcta y necesaria en la que se visualice una evolución territorial que haga un aporte positivo al Eje que le corresponde según el Plan Estratégico Institucional; dicho sea de paso este plan contribuye al desarrollo social porque presenta las formas y los planes de expansión territorial a los que se puede y deben amoldar los ciudadanos para su propio beneficio porque de esta manera se genera una cultura de expansión bien distribuida y ordenada. Otro punto que se toma en cuenta en dicho objetivo es la mejora de los planes viales, el ordenamiento del transporte urbano e interurbano en conformidad con la normativa vigente que fortalezca el plan territorial.

Ya conocido en que se basa el presente objetivo es necesario reconocer las áreas municipales sobre las que pesa la responsabilidad de lograr alcanzar el propósito planteado sin embargo la coordinación debe ser simultánea con las áreas que brindan las facilidades para llevarlo a cabo. Las áreas relacionadas con el propósito actual son:

- Gerencia Territorial y de Transporte
  - ✓ Oficina de Planificación Urbana y Rural
    - ✚ División de Habilitación y Expansión Urbana
    - ✚ División de Catastro
  - ✓ Oficina de Transporte y Circulación Vial
    - ✚ División de Circulación Vial y Tránsito

La suma de esfuerzos de las áreas presentadas culminará en un plan reforzado bien estructurado que proyecte un trabajo en conjunto viable y sostenible en el tiempo, que fomente un incremento sostenido de la explotación territorial en cuanto a la expansión y usos de tierras

La propuesta evaluación e implementación de las normas que va a estipular el plan también compromete a los trabajadores a dar lo mejor de sí con los conocimientos e instrumentos tecnológicos de los que se pueda valer para darles fundamentos a sus propuestas, es de ahí la razón por la que este objetivo es un efecto del que fue presentado en procesos internos, por lo tanto para este propósito se han planteado dos estrategias:

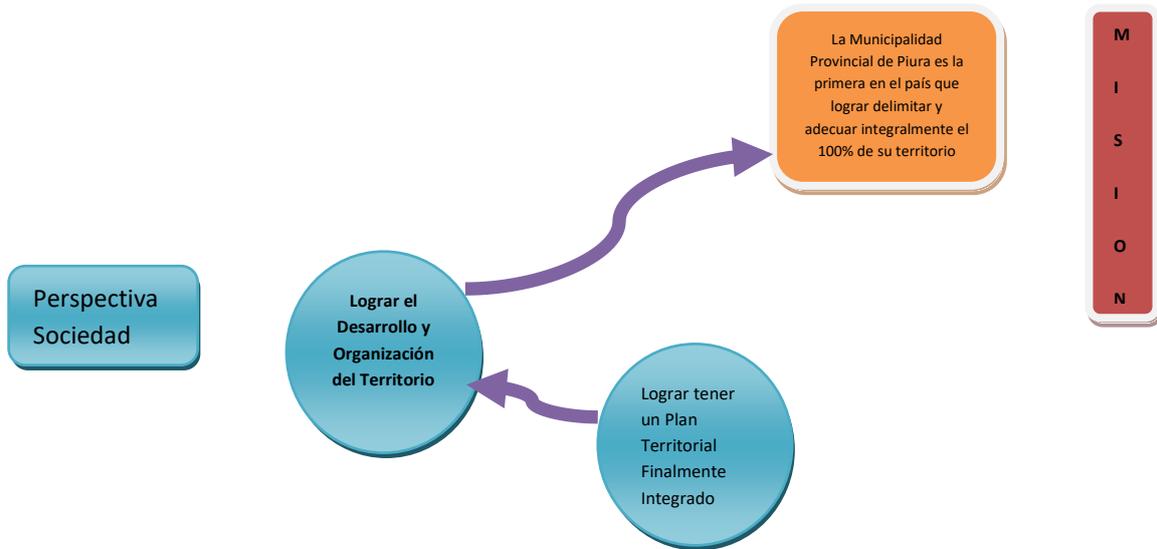
“Lograr el Desarrollo Integral del Territorio”

Dicha estrategia que forma parte del plan, aporta los lineamientos básicos para poder proyectarse en un trabajo de ordenamiento y reconocimiento del territorio perteneciente a la Provincia de Piura, también la estrategia abarca los planes como el Plan de Acondicionamiento Territorial y los Planes de Desarrollo Urbano, los mismos que comprometen a alcanzar la estrategia propuesta y finalmente el objetivo; por último para poder concretar esta estrategia se debe regular y autorizar las edificaciones privadas en conformidad con las normas legales vigentes. Esto último tomado del ROF de la Gerencia de Territorial y de Transportes.

“Lograr la Organización del Territorio”

Esta estrategia regula la explotación del territorio que abarca la jurisdicción de la Municipalidad Provincial de Piura estableciendo las reglas de explotación o consumo de los recursos pertenecientes a su territorio, también se encuentra dentro de esta estrategia la demarcación del territorio perteneciente a nuestra Provincia, para que no existan problemas que dificulten el desarrollo del objetivo propuesto, este tipo de problemas puede ser por la pertenencia de una zona que es de interés particular para otro distrito o una zona mal delimitada que puede ocasionar rivalidades infundadas, por ello se puso de manifiesto la presente estrategia secuenciada por las actividades nombradas.

Desarrollado el presente objetivo se puede decir que han cumplido con los requisitos necesarios para conquistar el siguiente objetivo que es una consecuencia lógica del presente:

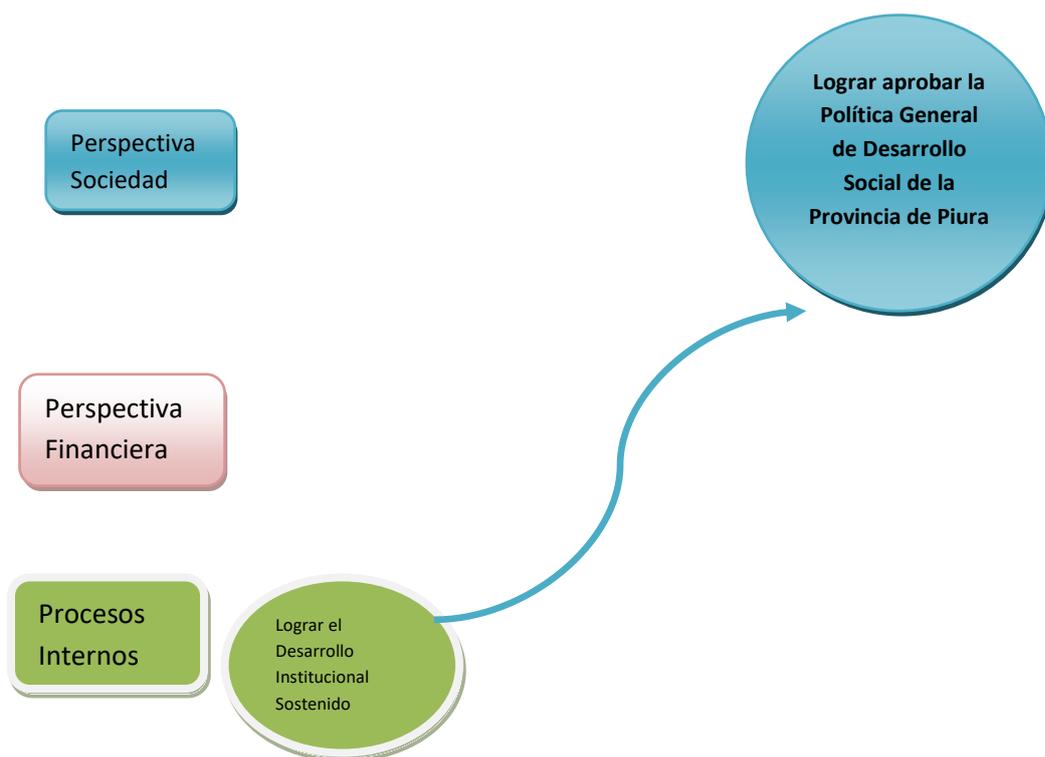


#### 4.7.10 Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio

El objetivo “Lograr tener un Plan de Vías y Similares” junto con “Lograr tener un Plan Territorial Finalmente Integrado” van a dar paso a concretar el objetivo expuesto, esto quiere decir que los dos anteriores al anteceder al presente van a actual como objetivos específicos que se encaminan a alcanzar este ultimo como planteado como Objetivo General.

Las gerencias, oficinas y unidades anteriores son las mismas que por lógica han trabajado para lograr el actual por lo que es demás nombrarlos; al culminar este objetivo eficiente y eficazmente, se llega al objetivo meta que le corresponde y por lo tanto al Eje al que pertenece.

Cabe decir que esta estrategia también influye como nos damos cuenta en el desarrollo social, sin embargo no va a desempeñar las funciones totales como las de los objetivos relacionados con el eje Desarrollo Social y que se presenta a continuación en el siguiente grafico:



#### 4.7.11 Lograr aprobar la Política General de Desarrollo Social de la Provincia de Piura

El establecimiento de políticas de desarrollo social es de vital importancia porque va a permitir a los ciudadanos desempeñar sus actividades con el respaldo del cumplimiento eficiente de la misión Municipal, es decir estos lineamientos son actividades basadas en los servicios básicos que debe cubrir una institución pública de este tipo, como es el caso de aprobar ordenanzas que beneficien a los ciudadanos, normas que permitan garantizar inversión en la seguridad educación y difusión de la cultura que mejore la calidad de vida y ofrezca un entorno seguro además de un futuro prometedor, estas políticas tiene que estar en concordancia con los planes y acuerdos en los que se encuentra vinculada la Municipalidad; el aprobar estas políticas permite tenerlas como bases y guías; definiéndolas como el conjunto de funciones que debe cumplir dicha institución para brindarle a los ciudadanos un entorno que mejore su calidad de vida.

Este objetivo al elaborarlo detallada y concienzudamente promoverá mejorar los servicios básicos, los programas sociales, la difusión de la cultura, mejorar la educación, aumentar la seguridad ciudadana, ofrecer mejores condiciones de vida brindando servicios primordiales como son luz, agua y alcantarillado, servicio de limpieza pública, entre otros también escuchar las demandas de los pobladores a través de una red de participación

ciudadana en donde se exponga los principales problemas que afectan a los distintos sectores de nuestra ciudad y que deben ser atendidos por ser derecho de los que forman parte de la jurisdicción de la institución.

Las áreas que forman parte de este objetivo son las de mayor cantidad, entendible esta razón porque es la razón principal por la que existen estos organismos:

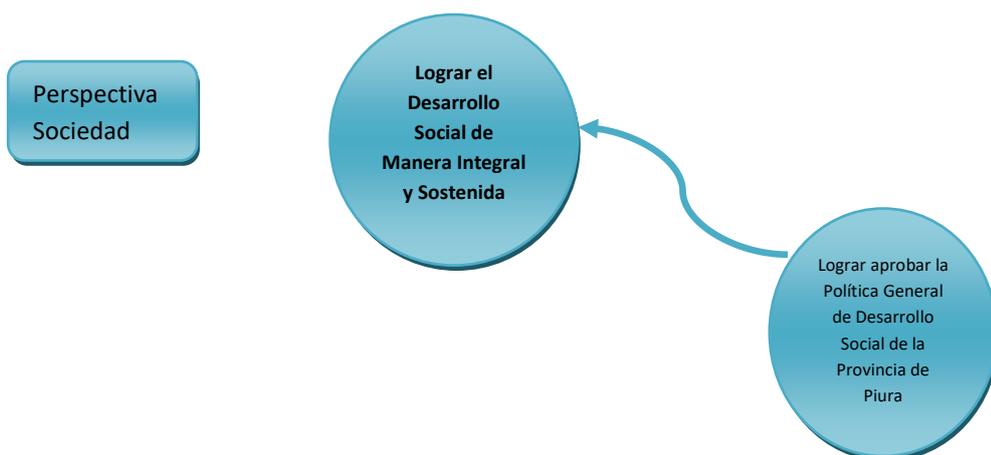
- Gerencia de Desarrollo Social
  - ✓ Oficina de Participación Vecinal
    -  División de Organizaciones Vecinales
    -  División de Proyectos y Programas Comunes
    -  División de Juventudes
  - ✓ Oficina de Apoyo Social
    -  División del Vaso de Leche
    -  División de apoyo a personas con discapacidad (OMAPED)
- Gerencia de Educación, Cultura, Deporte y Recreación
  - ✓ Oficina de Educación y Cultura
    -  División de Promoción Educativa
    -  División de Promoción Cultural
    -  División de Biblioteca
  - ✓ Oficina de Deporte y Recreación
    -  División de Apoyo al Deporte
    -  División de Apoyo a la Recreación
- Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal
  - ✓ Oficina de Seguridad Ciudadana y Serenazgo
  - ✓ Oficina de Defensa Civil
  - ✓ Oficina de Policía Municipal
    -  División de Seguridad de Instalaciones Municipales
    -  División de Control de Espacios Públicos

Las nombradas áreas están vinculadas con la gerencia de planificación y desarrollo a la que deben de informar sobre las propuestas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos estas áreas coordinan y suman esfuerzos que se traducen en actividades y programas para favorecer la mejora de las condiciones de vida.

Dichas oficinas se orientan a buscar los mecanismos de ayuda y promoción del empleo, cultura educación y garantizar la seguridad ciudadana, además de preparar a la población para un eventual desastre mediante la Oficina de Defensa Civil. Para que estas

áreas trabajen eficientemente es necesario que conozcan la estrategia a la cual se ceñirán y que actividades les corresponde hacer a cada una con la finalidad de conseguir el objetivo. Esta estrategia es nombrada de la siguiente manera, “Lograr Aprobar las Políticas de Desarrollo Social de la Provincia de Piura” la misma que se lleva a cabo a través de actividades normas relacionadas con el fortalecimiento de la red de participación ciudadana, mejorar las relaciones con organizaciones sociales brindar apoyo a la ciudadanía en temas de seguridad educación y cultura, este conjunto de temas van a ser los que se tocan para aprobar las políticas de Desarrollo Social; es importante recordar que con trabajadores capacitados desde la perspectiva de procesos internos se va a poder confiar en que las políticas van a ser las mas beneficiosas para que la población mejore la calidad de vida.

Una vez cumplido este propósito u objetivo se da luz al siguiente:



#### 4.7.12 Lograr el Desarrollo Social de Manera Integral y Sostenida

Una vez planteadas las bases de las políticas sobre las que se realizan actividades en beneficio de la comuna piurana, es una obligación de la presente institución según la Ley Orgánica de Municipalidades, proyectarse a un futuro que mantenga y mejore las condiciones de la calidad de vida de los ciudadanos de la Provincia de Piura. Siendo esto precisamente lo que se plantea el actual objetivo que va a trabajar en el perfeccionamiento continuo de las Políticas de Desarrollo Social, que impulse la igualdad de oportunidades para todos en los temas de participación ciudadana, programas

alimenticios, educación cultura deporte arte, y una serie de derechos que se le atribuye al ciudadano.

El presente objetivo se basa en ir incrementando y mejorando los servicios básicos a los ciudadanos y atender las necesidades colectivas de los segmentos más pobres, el tema de la salud pública es un punto muy importante que debe tener en cuenta el Municipio porque existen en los últimos años focos infecciosos recientemente han sido incrementados por el PAS (proyecto de Aguas Superficiales) que si bien es cierto beneficiará a los ciudadanos no están siendo supervisados y menos monitoreadas las obras por lo que se reconoce la necesidad de indicadores que muestren no solo como se viene ejecutando la obra sino si cumplen con los plazos requeridos y hace notorio que la municipalidad necesita indicadores de gestión de su estrategia.

Los temas que enmarca el objetivo en cuestión son de interés público y por lo tanto las áreas vinculadas a este son las que deben reconocer que esfuerzos programas y políticas son las de mayor influencia para cumplir a cabalidad o abarcar en su mayoría el presente propósito

Las Áreas relacionadas son las mismas que las anteriores, cabe decir que al momento de la elaboración del Tablero de Comando se Nombrará según las actividades el órgano responsable de cada inductor con la precisión para reconocer el compromiso que va a asumir

- Gerencia de Desarrollo Social
- ✓ Oficina de Participación Vecinal
  - División de Organizaciones Vecinales
  - División de Proyectos y Programas Comunales
  - División de Juventudes
- ✓ Oficina de Apoyo Social
  - División del Vaso de Leche
  - División de apoyo a personas con discapacidad (OMAPED)
- Gerencia de Educación, Cultura, Deporte y Recreación
- ✓ Oficina de Educación y Cultura
  - División de Promoción Educativa
  - División de Promoción Cultural
  - División de Biblioteca
- ✓ Oficina de Deporte y Recreación
  - División de Apoyo al Deporte



#### **4.7.13 Lograr el Desarrollo Social Sostenible**

Este objetivo se basa en lograr puestos de trabajo, desarrollar programas, formación de asociaciones y una serie de necesidades básicas que sean atendidas y perdurables en el tiempo, con autoridades y profesionales bien capacitados, con procesos desarrollados eficiente y eficazmente y que existan además bases económicas que contemplen un futuro promisorio para los ciudadanos,

Es notorio que en la actualidad no se trabaja al menos en el desarrollo de buenas políticas ni en el cumplimiento de estas pero al menos puede ser alcanzable este objetivo cumpliendo responsablemente los dos que le anteceden.

#### **4.8 COMENTARIO SOBRE LA DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS**

La simulación presentada de manera teórica nos ayuda a ilustrar y comprender la importancia y relación que tienen los objetivos estratégicos entre sí para impulsar correctamente uno al otro en su cumplimiento según la Perspectiva a la que pertenecen, este alcance articula en buena medida los objetivos sobre los que trabaja actualmente la Municipalidad Provincial de Piura según lo previsto en el Plan Estratégico Institucional 2009-2014 que en gran parte abarca las deficiencias sociales e institucionales que posee Piura como Provincia, es importante la articulación de los objetivos porque sin ello se trabajaría sin una conciencia del grado de importancia que implica el cumplimiento de uno en el otro, obteniendo como contrariedad un trabajo desordenado y sin orientación que al parecer es la situación actual de nuestra institución sobre las actividades que se realizan y que no se conoce ni se controla adecuadamente los planes que se plantean. Si bien es cierto se poseen planes operativos en dicha institución para cumplir los objetivos estos tampoco se miden en grado de cumplimiento, sino que se desarrollan sin conocer a ciencia cierta la incidencia que poseen en los ejes a los que pertenece o si están logrando la visión.

## V. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En una entrevista esporádica a la Economista Miruslaba Sosa encargada de la elaboración de las Memorias Anuales de la Gerencia de Planificación y Desarrollo comentó que si bien realizaban actividades en favor de la comuna Piurana aun **no contaban con indicadores de gestión que monitoree las actividades de manera macro** sobre lo que viene realizando la Municipalidad Provincial de Piura en beneficio propio y de los ciudadanos, existiendo además una resolución que los presiona a trabajar en el tema reconociéndose así no existe una manera de comprender la orientación en la que se dispongan a monitorear el grado de cumplimiento de las estrategias para lograr los objetivos en sus respectivas Perspectivas. Este tipo de problemas ponen en peligro el desarrollo óptimo del Plan Estratégico Institucional de la Provincia de Piura, que si bien es cierto se cumplen año a año metas según las Memorias Anuales no se mide en términos porcentuales en qué grado se está desarrollando el logro del objetivo con dichos inductores.

Este argumento junto con la resolución y el recopilado en la Problemática descrita de la Información Extraída del Plan de Desarrollo Concertado del 2009 - 2014 en la parte de “Principales deficiencias socioeconómicas de la Provincia de Piura” dice textualmente **“Las unidades de medida identificadas no tienen como contrapartida una base metodológica sólida, que permita estructurar series históricas a nivel de distrito, provincia y región, especialmente como indicadores de gestión.”** Reconociéndose de esta manera la ausencia de un mecanismo de monitoreo que oriente la Gestión Estratégica de la Municipalidad Provincial de Piura para que la misma pueda enfocarse correctamente en lo que se propone **SIENDO LA HIPÓTESIS PLANTEADA VERDADERA**. Ya que las ventajas de monitorear la gestión es que se puede controlar y verificar el grado de cumplimiento de las actividades y tomar acciones correctivas y/o preventivas según sea el caso.

## VI. PROPUESTA

Después de un reconocimiento certero y comprobable con la realidad actual de la Provincia de Piura se propone un sistema de monitoreo y control de la gestión estratégica y de los modelos mostrados y explicados de manera general se propone EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) que cuenta con una serie de perspectivas (descritas anteriormente en el marco teórico) clave para comprender si es que se están realizando fielmente las actividades propuestas en el Plan Estratégico Institucional y en caso no se cumplan acudir con el responsable principal y tomar las medidas que requiere el caso de acuerdo a ley.

Siendo el producto ofrecido **EL TABLERO DE COMANDO** junto con los indicadores de gestión que impulsarán la gestión estratégica de la Municipalidad de Piura presentándose a continuación.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA											
ARQUITECTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL											
PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL AL 14	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	INDUCTOR	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	META	LOGRO	RANGO	RESPONSABLES
Sociedad	Desarrollo social	Lograr el Desarrollo Social Sostenible	Lograr el Desarrollo Social de manera Integral y Sostenida	Implementar un Sistema Integral de Desarrollo Social	Articulación integral de los programas, acciones y actividades sociales	Relación de concertación Social	Tasa de concertación social= (Nº espacios de concertación operativo/ total de espacio)*100				Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal, Oficina de Apoyo Social
					Fortalecimiento de la participación ciudadana	Tasa de representatividad social	% de representación social = ( Nº de representantes capacitados / total de representantes ) * 100			Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal	
					Adecuados medios de acceso a la población y a la autoridad	Tasa de personas que utilizan los medios de información	(Nº De personas que solicitan servicios /Nº Máximo de personas que solicitaron servicios munc)*100			Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal, Oficina de Informática	
			Lograr aprobar la política general de desarrollo social de la Provincia de Piura	Implementar una Política General de Desarrollo Social	Adecuada estadística sobre la realidad poblacional de Piura	Realidad Poblacional de Piura	INEI			Oficina de Planificación y Desarrollo INEI	
					Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el Desarrollo Social	Porcentaje de entidades suscritas	(Nº de entidades suscritas/Nº de entidades Meta a suscribir)*100			Gerencia de Desarrollo Social	
					Monitoreo eficaz y eficiente de los programas Sociales	Tasa de Programas Efectuados	(Nº de programas Cumplidos/ Nº total de programas Propuestos)*100			Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Planificación y Desarrollo	
					Establecimiento de Brigadas de Seguridad Ciudadana, Defensa Civil y otros	Implementación de brigadas de seguridad ciudadana, defensa civil y otros	Tasa de cumplimiento de implementación de brigadas	(Nº de brigadas implementadas por junta vecinal/Nº de brigadas a implementar meta)*100			Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal, Oficina de Defensa Civil, Oficina de Policía Municipal
					Implementación de puestos de auxilio rápido	Implementación de puestos de Auxilio Rápido	(Nº puestos de auxilio implementados por junta /Nº total de puestos a implementar por junta Vec) *100			Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal, Oficina de Defensa Civil.	

	Organización Territorial	Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio	Lograr tener un plan territorial finalmente integrado	Lograr el desarrollo integral del territorio	Proyección estratégica de los proyectos Macro- Distritales y provinciales	Tasa de planes Estratégicos de territorio de distrito aprobados	(Nº de planes estratégicos territorial aprobados/ Nº total planes estratégicos territorial total)*100				Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Infraestructura
				Lograr la organización del territorio	Incremento y desarrollo sostenido de la explotación del territorio	Tasa de Cumplimiento de la elaboración de un mapa de recursos actualizado	(Nº de actividades cumplidas relacionadas con la creación del mapa/ actividades totales)*100			Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural	
				Delimitación de los distritos de la Provincia de Piura	Tasa de delimitaciones concretadas según meta	(Nº de delimitaciones realizadas/Nº de delimitaciones faltantes)*100			Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural		
			Lograr tener un plan de vías y similares	Elaborar y ejecutar los proyectos de las vías elementales de la Provincia de Piura	Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo de infraestructuras	Tasa de instituciones que se suscriben	( Nº de instituciones suscritas/Nº total de instituciones a suscribir meta/)*100			Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural , Oficina de Planificación	
Financiera	Desarrollo económico financiero	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura	Lograr el desarrollo económico sostenido	Implementar un sistema general de desarrollo económico	Fortalecimiento y promoción de PYMES en la provincia	Promedio de indicadores	Promedio de indicadores (cadenas productivas, capacitaciones, financiamiento, asistencia técnica, proveedores)				Gerencia de Desarrollo Económico Local, Oficina de PYMES
					Fortalecimiento y promoción de los sectores de producción	Porcentaje de actividades cumplidas	(Nº de act. Y capacitaciones cumplidas /Nº De actividades y capacitaciones programadas)*100			Gerencia de Desarrollo Económico Local	
					Fortalecimiento del SAT	Porcentaje de presupuesto utilizado para mejorar el SATP	( Presupuesto utilizado/Presupuesto total para mejorar infraestructura)*100			SATP Piura junto con la Gerencia de Planificación y Desarrollo, oficina de Presupuesto	
					Mejoramiento de los servicios públicos.	Tasa de atención de las demandas empresariales	(Nº de solicitudes atendidas/Nº máximo de solicitudes atendidas en el último año)*100			Gerencia de Desarrollo Económico	
					Mejoramiento de la gestión para la gestión del desarrollo económico	Tasa de cumplimiento de las responsabilidades a la comisión	(Cumplimiento de la agenda asignada a la comisión técnica/agenda total)*100			Gerencial del Desarrollo Económico Local	

						técnica					
					Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo económico.	Tasa de entidades suscritas	(Nº de entidades suscritas /Nº de entidades suscribibles)*100				Gerencia de Desarrollo Económico Local, Oficina de promoción Económica
			Lograr aprobar la política de desarrollo económico de la Provincia de Piura	Brindar facilidades para el desarrollo económico	Aprobar normas que promueven y facilitan la inversión en la provincia	Tasa de normas aceptadas	(Nº de normas aceptadas/Nº de normas propuestas totales)*100				Gerencia de desarrollo Económico local
Procesos internos	Desarrollo Institucional	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido	Lograr la gestión integral de los Recursos Municipales	Reorganización de las estructuras Municipales	Adecuados climas de gestión y labores	Porcentaje de documentos revisados para mejorar las labores	(Nº de documentos de gestión revisados/ Nº de instrumentos total de gestión)				La Gerencia Municipal
					Adecuado inmobiliario y elementos tecnológicos.	Tasa porcentual de áreas con abastecimiento de tecnología	(Nº de áreas abastecidas con tecnología /Nº de áreas totales )			Gerencia de Administración, Oficina de Logística	
			Lograr el desarrollo integral de los Recursos Humanos	Implementar un sistema de planeamiento estratégico y control	Adecuados Procesos Administrativos en todos los niveles	Tasa de conocimiento de los procesos	(Promedio de notas/ Nota máxima)*100			Gerencia de Administración, Oficina de Personal	
					Adecuados procesos de concertación y coordinación INT/EXT Municipal	Relación de proyectos que se concertan y ejecutan	(Proyectos concertados ejecutados/proyectos totales)*100			Gerencia de Desarrollo Social	
					Articulación integral de las estructuras municipales	Fortalecimiento de los funcionarios del gobierno en todos los niveles	Tasa de capacitaciones cumplidas para los funcionarios	(Nº de capacitaciones realizadas/ Nº de capacitaciones programadas totales)*100			Oficina de Administración
			Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido	Lograr el desarrollo integral de los Recursos Humanos	Implementar un sistema de recursos humanos	Recursos Humanos que trabajan en base a Metas y Resultados	Porcentaje de metas cumplidas según establecidas	(Nº de metas cumplidas /Nº de metas propuestas)*100	
Recursos humanos satisfechos de trabajar en la corporación municipal	Clima Organizacional	Mision+ Vision +Valores 3								Gerencia de Administración	
Recursos humanos capacitados en los asuntos de su competencia	Tasa de Capacitación de Personal	(Nº de personal capacitado /Nº total de personal)*100								Gerencia de Administración	

## EXPLICACIÓN DEL TABLERO DE COMANDO

El Tablero de Comando ha sido como se dijo anteriormente diseñado en base a los **Objetivos Estratégicos, generales y específicos**, tomándose en cuenta las **estrategias** para alcanzarlos y los inductores que son las acciones o actividades que se orientarán a desarrollar la estrategia; estos mismos **inductores** son los que necesitan medirse de manera macro en base a las **metas** trimestrales semestrales o anuales según las normativas establecidas para realizar actividades o la capacidad de recolectar la información la Municipalidad Provincial de Piura y así poder medirlas.

Otro punto a tener en cuenta es el **logro** que quiere decir el grado de cumplimiento al que se ha llegado con los recursos que se poseen; también es importante mencionar que el **rango** son los parámetros que se toman en cuenta para conocer si es que se está efectuando en forma positiva, negativa o en promedio las actividades plasmadas en un determinado objetivo, para todo esto es necesario mencionar a un responsable de gerencia y oficina que tenga entre sus funciones el monitoreo del inductor que le corresponde así se ocupe de la medición y control de los resultados de las actividades que se le asignaron.

Los indicadores creados en base a los inductores son detallados y descritos en los siguientes cuadros a manera didáctica como una propuesta que pretende impulsar la gestión estratégica de la Municipalidad Provincial de Piura en los cuadros se señala un sistema de semaforización con tres colores rojo amarillo y verde;

### Rojo

Señala que las actividades no están cumpliendo con el mínimo promedio requerido por el rango y necesita una asistencia urgente y conocer las causas de porque se están incumpliendo las actividades según el objetivo o en todo caso reconocer las razones para tomar medidas en el asunto

### Amarillo

Indica que se está cumpliendo con el requisito mínimo de requerido pero es una situación un tanto dudosa porque no se conoce si se continuará una evolución positiva o negativa, sin embargo también necesita una asistencia para que se mejore el uso de los recursos asignados en las actividades de este objetivo y se mantengan orientados

Verde

Como es obvio este color indica que se está cumpliendo con la meta y por ello se ha desarrollado exitosamente o al menos dentro de las medidas que se ha creído ideal

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Recursos humanos capacitados en los asuntos de su competencia					
Responsables	Gerencia de Administración					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de Capacitación de Personal	Semestral	A – 01	$(N^{\circ} \text{ de personal capacitado} / N^{\circ} \text{ total de personal}) * 100$	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Indicador que permite conocer el porcentaje de trabajadores que se capacita semestralmente.					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Recursos humanos satisfechos de trabajar en la corporación municipal					
Responsables	Gerencia de Administración					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Clima Organizacional	Semestral	A-02	<u>Misión+ Visión +Valores</u> 3	numérico		
				Alerta	Rango	
Descripción	Este indicador muestra el clima organizacional en el que se localiza la Municipalidad Provincial de Piura mediante una encuestas al personal					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo general	Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Recursos Humanos que trabajan en base a metas y resultados					
Responsables	Oficina General de Control Institucional					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Porcentaje de metas cumplidas según establecidas	Semestral	A- 03	(Nº de metas cumplidas /Nº de metas propuestas)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Describe de manera porcentual el cumplimiento de las metas que se ha propuesto la Municipalidad según lo establecido					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Fortalecimiento de los funcionarios del gobierno en todos los niveles					
Responsables	Oficina de Administración					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de capacitaciones cumplidas para los funcionarios	Semestral	PI - 01	(Nº de capacitaciones realizadas/ Nº de capacitaciones programadas totales)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Muestra el porcentaje de capacitaciones que se logran cumplir para fortalecer con capacitaciones a los funcionarios.					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Adecuados procesos de concertación y coordinación INT/EXT Municipal					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Económico Financiero					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Relación de proyectos que se concertan y ejecutan	Semestral	PI- 02	(Proyectos concertados ejecutados/proyectos totales)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Indica en términos porcentuales el grado de cumplimiento del logro de las metas propuestas.					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Integral de los Recursos Humanos					
Inductor	Adecuados Procesos Administrativos en todos los niveles					
Responsables	Gerencia de Administración, Oficina de Personal					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de conocimiento de los procesos	Semestral	PI - 03	(Promedio de notas/ Nota máxima)*100	Numérico		
				Alerta	Rango	
Descripción	Este indicador muestra si los trabajadores de todos los niveles conocen los procedimientos administrativos que les corresponden, mediante un examen de conocimiento que se promediará y reconocerá si es que se tiene conocimiento.					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr la gestión integral de los Recursos Municipales					
Inductor	Adecuado inmobiliario y elementos tecnológicos.					
Responsables	Gerencia de Administración, Oficina de Logística					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Año I	Año II
Tasa porcentual de áreas con abastecimiento de tecnología	Anual	PI - 001	(Nº de áreas abastecidas con tecnología /Nº de áreas totales)	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Informa de manera porcentual el numero de áreas que son abastecidas con tecnología cada cierto tiempo					

**Desarrollo Institucional Sostenido**  
**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Institucional Sostenido					
Objetivo Específico	Lograr la gestión integral de los Recursos Municipales					
Inductor	Adecuado Clima de Gestión y Labores					
Responsables	La Gerencia Municipal					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	1 semestre	2 semestre
Porcentaje de documentos revisados para mejorar las labores	Semestral	PI- 002	(Nº de documentos de gestión revisados/ Nº de instrumentos total de gestión)	%		
				Alerta	Rango	
Descripción: permite conocer la tasa de instrumentos de gestión revisados semestralmente para conocer sus avances y el porcentaje de mejora de los mismos.						

**Desarrollo Económico Financiero**  
**Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política de desarrollo económico de la Provincia de Piura					
Inductor	Aprobar normas que promueven y facilitan la inversión en la Provincia					
Responsables	Gerencia de desarrollo Económico local					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de normas aceptadas	semestral	PF - 01	(Nº de normas aceptadas/Nº de normas propuestas totales)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Este indicador permite conocer el porcentaje de normas aceptadas que promueven la inversión en la Provincia de Piura.					

**Desarrollo Económico Financiero**  
**Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido					
Inductor	Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo económico.					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Económico Local, Oficinal de promoción Económica					
				Semestre I		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de entidades suscritas	Semestral	PF- 001	( N° de entidades suscritas /N° de entidades suscribibles ) * 100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Permite conocer porcentualmente las entidades que se suscriben según la meta establecida por el periodo					

**Desarrollo Económico Financiero**  
**Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido					
Inductor	Mejoramiento de la gestión para la gestión del desarrollo económico					
Responsables	Gerencial del Desarrollo Económico Local					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de cumplimiento de las responsabilidades a la comisión técnica	Semestral	PF- 002	(Cumplimiento de la agenda asignada a la comisión técnica/agenda total)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Describe si la comisión técnica cumple cabalmente las actividades que se asignaron para mejorar la gestión del desarrollo económico					

**Desarrollo Económico Financiero Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura							
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido							
Inductor	Mejoramiento de los servicios públicos.							
Responsables	Gerencia de Desarrollo Económico							
				Metas				
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
Tasa de atención de las demandas empresariales	Trimestral	PF- 003	(Nº de solicitudes atendidas/Nº máximo de solicitudes atendidas en el último año)*100	%				
				Alerta	Rango			
Descripción	Mide el grado de solicitudes que se atienden en el caso de la creación de un Servicio de Administración de Mercados y servicios de Administración de empresas Municipales							

**Desarrollo Económico Financiero**  
**Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido					
Inductor	Fortalecimiento del SAT					
Responsables	SATP Piura junto con la Gerencia de Planificación y Desarrollo, oficina de Presupuesto					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Porcentaje de presupuesto utilizado para mejorar el SATP	semestral	PF – 004	( Presupuesto utilizado/Presupuesto total para mejorar infraestructura)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Indicador que refleja la tasa de presupuesto que se utiliza para mejorar la infraestructura del SATP.					

**Desarrollo Económico Financiero Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido					
Inductor	Fortalecimiento y promoción de los sectores de producción					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Económico Local					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Porcentaje de actividades cumplidas	Semestral	PF - 005	(Nº de act. Y capacitaciones cumplidas /Nº De actividades y capacitaciones programadas)*100	%		
				Alerta	Rango	
				■		
				■		
				■		
Descripción	Permite conocer la tasa de capacitaciones que se llegan a cumplir según la meta establecida					

**Desarrollo Económico Financiero Perspectiva Financiera**

Objetivo general	Lograr el desarrollo económico financiero de la Municipalidad Provincial de Piura					
Objetivo Específico	Lograr el desarrollo económico sostenido					
Inductor	Fortalecimiento y promoción de PYMES en la provincia					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Económico Local, Oficina de PYMES					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Promedio de indicadores	Semestral	PF- 006	Promedio de indicadores (cadenas productivas, capacitaciones, financiamiento, asistencia técnica, proveedores)	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Permite medir la gestión municipal en la generación de Pymes en función del promedio de indicadores					

**Perspectiva Sociedad Eje Organización del territorio**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio					
Objetivo Específico	Lograr tener un plan de vías y similares					
Inductor	Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo de infraestructuras					
Responsables	Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural , Oficina de Planificación					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de instituciones que se suscriben	Semestral	PSOI- 01	( N° de instituciones suscritas /N° total de instituciones a suscribir meta/)*100	%		
				Alerta	Rango	
				■		
				■		
				■		
Descripción	Muestra la tasa de instituciones que se logran suscribir a acuerdos, y convenios según lo establecido como meta					

**Perspectiva Sociedad Eje: Organización Territorio**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio				
Objetivo Específico	Lograr tener un plan territorial finalmente integrado				
Inductor	Delimitación de los distritos de la Provincia de Piura				
Responsables	Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural				
				Metas	
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	
Tasa de delimitaciones concretadas según meta	Anual	PSOI- 001	(Nº de delimitaciones realizadas/Nº de delimitaciones faltantes)*100	%	
				Alerta	Rango
				Red	
				Amarillo	
				Verde	
Descripción	Permite conocer el avance de manera porcentual sobre las delimitaciones territoriales de la municipalidad Provincial de Piura				

**Perspectiva Sociedad**  
**Eje: Organización Territorio**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio				
Objetivo Específico	Lograr tener un plan territorial finalmente integrado				
Inductor	Incremento y desarrollo sostenido de la explotación del territorio				
Responsables	Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Planificación Urbana y Rural				
				Metas	
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	
Tasa de Cumplimiento de la elaboración de un mapa de recursos actualizado	Anual	PSOI- 002	(Nº de actividades cumplidas relacionadas con la creación del mapa/ actividades totales)*100	%	
				Alerta	Rango
Descripción	El presente indicador muestra el grado de cumplimiento de actividades relacionadas con la creación				

**Perspectiva Sociedad**  
**Eje: Organización Territorio**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo y Organización del Territorio					
Objetivo Específico	Lograr tener un plan territorial finalmente integrado					
Inductor	Proyección estratégica de los proyectos Macro- Distritales y provinciales					
Responsables	Gerencia Territorial y de Transportes, Oficina de Infraestructura					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Año I	Año II
Tasa de planes Estratégicos de territorio de distrito aprobados	Anual	PSOI - 003	(Nº de planes estratégicos territoriales aprobados/ Nº total planes estratégicos territoriales total)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Permite conocer el porcentaje de planes estratégicos de territorio que logran aprobarse					

### Desarrollo Social Perspectiva Sociedad

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible						
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política general de Desarrollo Social de la Provincia de Piura						
Inductor	Implementación de puestos de auxilio rápido						
Responsables	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal, Oficina de Defensa Civil						
				Metas			
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Cuatrim I	Cuatrim II	Cuatrim III
Tasa de Implementación de puestos de Auxilio Rápido	Cuatrimestral	PSDS - 01	(Nº puestos de auxilio implementados por junta /Nº total de puestos a implementar por junta Vec) *100	%			
				Alerta	Rango		
Descripción	Este indicador muestra la tasa de puestos de auxilio que se ha propuesto implementar						

### Desarrollo Social Perspectiva Sociedad

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible						
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política general de Desarrollo Social de la Provincia de Piura						
Inductor	Implementación de brigadas de seguridad ciudadana, defensa civil y otros						
Responsables	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal, Oficina de Defensa Civil, Oficina de Policía Municipal						
				Metas			
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Cuatrim I	Cuatrim I	Cuatrim III
Tasa de cumplimiento de implementación de brigadas	Cuatrimestral	PSDS- 02	(Nº de brigadas implementadas por junta vecinal/Nº de brigadas a implementar por junta vecinal meta)*100	%			
				Alerta	Rango		
Descripción	Este indicador muestra el grado de cumplimiento de instauración de brigadas por junta vecinal que se ha impuesto como meta la Municipalidad Provincial de Piura						

### Desarrollo Social Perspectiva Sociedad

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible							
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política general de Desarrollo Social de la Provincia de Piura							
Inductor	Monitoreo eficaz y eficiente de los programas Sociales							
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Planificación y Desarrollo							
				Metas				
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
Tasa de Programas Efectuados	Trimestral	PSDS- 03	(Nº de programas Cumplidos/ Nº total de programas Propuestos)*100	%				
				Alerta	Rango			
Descripción	Este indicador muestra porcentualmente el cumplimiento de programas sociales							

**Desarrollo Social Perspectiva Sociedad**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible					
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política general de desarrollo social de la Provincia de Piura					
Inductor	Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el Desarrollo Social					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Porcentaje de entidades suscritas	Semestral	PSDS - 04	(Nº de entidades suscritas/Nº de entidades Meta a suscribir)*100	%		
				Alerta	Rango	
						
						
						
Descripción	Este indicador muestra el cumplimiento de la meta de entidades suscribibles a acuerdos y convenios de Desarrollo Social.					

**Desarrollo Social Perspectiva Sociedad**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible					
Objetivo Específico	Lograr aprobar la política general de desarrollo social de la Provincia de Piura					
Inductor	Adecuada estadística sobre la realidad poblacional de Piura					
Responsables	Oficina de Planificación y Desarrollo INEI					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Año I	Año II
Realidad Poblacional de Piura	Anual	PSDS-05	INEI	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Le comente al INEI brindar los datos de como ha venido Evolucionando la realidad poblacional de Piura provincia.					

**Desarrollo Social**  
**Perspectiva Sociedad**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Social de manera Integral y Sostenida					
Inductor	Adecuados medios de acceso a la población a la autoridad					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal, Oficina de Informática					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de personas que utilizan los medios de información	Semestral	PSDS-001	(Nº De personas que solicitan servicios /Nº Máximo de personas que solicitaron servicios munc)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Este indicador muestra si los pobladores tienen facilidad de acceso a la información de derecho público mediante solicitudes.					

**Desarrollo Social Perspectiva Sociedad**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Social de manera Integral y Sostenida					
Inductor	Fortalecimiento de la participación ciudadana					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Semestre I	Semestre II
Tasa de representatividad social	Semestral	PSDS-002	% de representación social = ( N° de representantes capacitados / total de representantes ) * 100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Muestra el grado de coordinación entre el municipio y todos los agentes de interés sobre la gestión de este organismo.					

**Desarrollo Social Eje: Perspectiva Sociedad**

Objetivo general	Lograr el Desarrollo Social Sostenible					
Objetivo Específico	Lograr el Desarrollo Social de manera Integral y Sostenida					
Inductor	Articulación integral de los programas, acciones y actividades sociales					
Responsables	Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de participación Vecinal, Oficina de Apoyo Social					
				Metas		
Indicador	Periodo	Código	Fórmula de cálculo	unidad	Año I	Año II
Relación de concertación Social	anual	PSDS-003	Tasa de concertación social= (Nº espacios de concertación operativo/ total de espacio)*100	%		
				Alerta	Rango	
Descripción	Muestra la capacidad de la gestión Municipal en crear espacio de dialogo interinstitucional y con la ciudadanía.					

## **DESCRIPCION HORIZONTAL DEL TABLERO DE COMANDO**

### **PROPUESTO**

A continuación se describe de manera horizontal el tablero de comando propuesto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Piura.

### **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

En la perspectiva base llamada aprendizaje y crecimiento perteneciente al Eje Desarrollo institucional, El cual este último tiene como objetivo:

#### **LOGRAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIDO**

Cuenta con un objetivo específico de nombre:

#### **LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Por ello se ha planteado como estrategia:

#### **Implementar un Sistema de Recursos Humanos**

Y en la misma se han propuesto 3 indicadores basados en los inductores para llevar a cabo plenamente dicha actividad, los indicadores son:

Inductor: Recursos Humanos que trabajan en base a Metas y Resultados

Indicador:  $(N^{\circ} \text{ de metas cumplidas} / N^{\circ} \text{ de Metas propuestas}) * 100$

Inductor: Recursos humanos satisfechos de trabajar en la corporación municipal

Indicador: Misión + Visión + Valores

3

Inductor: Recursos Humanos que trabajan en base a Metas y Resultados

Indicador:  $(N^{\circ} \text{ de personal capacitado} / N^{\circ} \text{ total de Personal}) * 100$

Con la ayuda de estos indicadores se puede medir satisfactoriamente el nivel de cumplimiento del objetivo a alcanzar brindando los mismos la orientación necesaria para tener un panorama controlado.

## **PROCESOS INTERNOS**

En el siguiente peldaño llamado Perspectivas Procesos Internos, Mantenemos como Eje el Desarrollo Institucional con el mismo objetivo Estratégico:

### **LOGRAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIDO**

El mencionado, cuenta con 2 objetivos específicos se detalla a continuación:

#### **LOGRAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS MUNICIPALES**

Dicho Objetivo específico manifiesta como estrategia:

##### **La Reorganización De Las Estructuras Municipales**

En este caso se cuenta con dos inductores junto con sus respectivos indicadores:

Inductor: Adecuados Climas de Gestión y Labores

Indicador:  $(N^{\circ} \text{ de documentos de gestión revisados} / N^{\circ} \text{ de instrumentos total de gestión}) * 100$

Inductor: Adecuado Inmobiliario y elementos tecnológicos

Indicador:  $(N^{\circ} \text{ de Áreas Abastecidas con Tecnología} / N^{\circ} \text{ total de Áreas}) * 100$

Por lo tanto, los indicadores serán el sistema de medición utilizado para aproximarnos acertadamente que tanto se está logrando el mencionado objetivo específico.

#### **LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Este objetivo específico cuenta con dos estrategias la primera es:

##### **Implementar un Sistema de Planeamiento Estratégico y Control**

Los inductores e indicadores utilizados serán los siguientes:

Inductor: Adecuados Procesos Administrativos en todos los Niveles

Indicador: (Promedio de Notas/ Nota Max) \*100

Inductor: Adecuados Procesos de concertación y coordinación INT/EXT Municipal

Indicador: (Proyectos Concertados Ejecutados/ Proyectos Totales) \*100

### Articulación Integral De Las Estructuras Municipales

La presente estrategia cuenta con el siguiente inductor e Indicador:

Inductor: Fortalecimiento de los funcionarios del gobierno en todos los niveles

Indicador: (Nº de capacitaciones realizadas/ Nº de capacitaciones Programadas totales)\*100

Como vemos el seguimiento de las estrategias se da en los indicadores propuestos, es una utopía quizá plantearlos de manera general, pero aproximan a una idea bastante acertada sobre el manejo correcto de las actividades que se realizan para el cumplimiento de los objetivos específicos, orientados estos últimos, al general de la perspectiva respectiva.

Prosiguiendo con la descripción horizontal del tablero de comando tenemos a continuación la perspectiva financiera que por ser perteneciente a una entidad del estado sin fines de lucro va a tornar las estrategias en proyectar un desarrollo a la actividad económica de la provincia de Piura se detalla en el siguiente párrafo:

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

En la Presente perspectiva perteneciente al Eje Desarrollo Económico Financiero, el mismo que cuenta con el Objetivo General llamado:

### **LOGRAR EL DESARROLLO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA**

Este mantiene dos objetivos específicos consecuentes para el cumplimiento eficaz y eficiente del Objetivo general el principal es:

#### **LOGRAR APROBAR LA POLÍTICA DE DESARROLLO ECONOMICO DE LA PROVINCIA DE PIURA**

Dicho objetivo específico tiene como estrategia brindar facilidades a las micros medianas y pequeñas empresas en cuanto a préstamos para que las mismas se desarrollen competitivamente junto con incentivos otorgados por el municipio, por ello se ha tenido en cuenta un inductor el cual es aprobar normas que promueven y faciliten la inversión, aquí el indicador es:

$(N^{\circ} \text{ de normas aceptadas} / N^{\circ} \text{ de normas propuestas totales}) * 100$

El mismo sirve para reconocer cuantas normas se están aprobando sobre el total de las propuestas y de esta manera se tiene en cuenta que tipo de normas no se aprueban y se buscan las razones del porque se produce este tipo de situación, para así mejorarla e ir mejorando teniendo en cuenta el Cuadro de Mando.

Para “Lograr el Desarrollo Económico Financiero de la Municipalidad Provincial de Piura” se debieron elaborar normas que convengan en la mejora del ambiente empresarial del inversor piurano, ya desarrollándose esto se va a proceder a:

#### **LOGRAR EL DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIDO**

Obviamente con normas bien elaboradas y panorama prometedor para los empresarios, este objetivo específico solo intentará darle un punto de calidad total a las normas es decir ir las mejorando para cumplir con el desarrollo económico sostenido.

Aquí la estrategia es

Implementar un Sistema General de Desarrollo Económico

Y así permita monitorear como se van desarrollando las actividades económicas de la provincia de Piura para ello se han elaborado una serie de Inductores con sus respectivos indicadores los mismos que se muestran en el tablero de comando pero a manera ilustrativa se visualizan a continuación:

INDUCTOR	NOMBRE DE INDICADOR	FORMA DE CALCULO
Fortalecimiento y promoción de PYMES en la provincia	Promedio de indicadores	Promedio de indicadores (cadenas productivas, capacitaciones, financiamiento, asistencia técnica, proveedores)
Fortalecimiento y promoción de los sectores de producción	Porcentaje de actividades cumplidas	(Nº de act. Y capacitaciones cumplidas /Nº De actividades y capacitaciones programadas)*100
Fortalecimiento del SAT	Porcentaje de presupuesto utilizado para mejorar el SATP	( Presupuesto utilizado/Presupuesto total para mejorar infraestructura)*100
Mejoramiento de los servicios públicos.	Tasa de atención de las demandas empresariales	(Nº de solicitudes atendidas/Nº máximo de solicitudes atendidas en el último año)*100
Mejoramiento de la gestión para la gestión del desarrollo económico	Tasa de cumplimiento de las responsabilidades a la comisión técnica	(Cumplimiento de la agenda asignada a la comisión técnica/agenda total)*100
Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo económico.	Tasa de entidades suscritas	(Nº de entidades suscritas /Nº de entidades suscribibles)*100

Aprobar normas que promueven y facilitan la inversión en la provincia	Tasa de normas aceptadas	(Nº de normas aceptadas/Nº de normas propuestas totales)*100
---	--------------------------	--

El sistema debe estar necesariamente basado en este tipo de indicadores y la razón es porque reflejan los objetivos según el Plan Estratégico Institucional al año 2014; de esta manera se va a lograr la armonía necesaria para poder cumplir con lo propuesto.

### **PERSPECTIVA SOCIEDAD**

En la perspectiva sociedad se encuentran dos ejes estratégicos y el fin del porque se ha tenido en cuenta el desarrollo de un cuadro de mando para lograr los objetivos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Piura al año 2014.

### **ORGANIZACIÓN TERRITORIAL**

El nombrado es el primer eje que subyace en la parte inferior a Desarrollo Social. Dicho Eje tiene como Objetivo General:

#### **LOGRAR EL DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO**

Para ello se ha planteado dos objetivos específicos que se describen a continuación:

#### **LOGRAR TENER UN PLAN DE VÍAS Y SIMILARES**

Para el presente objetivo se ha concluido como estrategia:

#### **Elaborar Y Ejecutar Los Proyectos De Las Vías Elementales De La Provincia De Piura**

Esta estrategia permite elaborar un mapa territorial en el cual pueda visualizar correctamente como están ubicadas las empresas, el como a evolucionado Piura como territorio, y brinda una proyección sobre cómo va progresar el territorio, y para tener una data exacta de las ubicaciones territoriales de empresas y ciudadanos se tomo en cuenta como inductor según el Plan Estratégico Institucional el siguiente; “Promover la suscripción de acuerdos y convenios para el desarrollo de infraestructuras” para el mismo se desarrolló un indicador:

Indicador: tasa de instituciones que se suscriben:  $(N^{\circ} \text{ de instituciones suscritas} / N^{\circ} \text{ total de instituciones a suscribir meta}) * 100$

Este indicador sirve para ponerse una meta semestral o trimestral (según se crea conveniente) de cómo van los avances en cuanto a las suscripciones de instituciones.

### LOGRAR TENER UN PLAN TERRITORIAL FINALMENTE INTEGRADO

Al cumplir este objetivo que es posterior al explicado anteriormente, va consolidar el propósito impuesto para el eje al que pertenecen, las estrategias pertenecientes a dicho objetivo son las siguientes

#### Lograr la Organización del Territorio

La presente tiene como inductores estos postulados con sus respectivos indicadores:

##### a) Incremento y desarrollo sostenido de la explotación del territorio

$(N^{\circ} \text{ de actividades cumplidas relacionadas con la creación del mapa} / \text{ actividades totales}) * 100$

##### b) Delimitación de los distritos de la Provincia de Piura

$(N^{\circ} \text{ de delimitaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ de delimitaciones faltantes}) * 100$

Así se podrá cumplir la estrategia 1 las mismas que están relacionadas con la consolidación de un mapa limítrofe correcto y conciso

#### Lograr el Desarrollo Integral del territorio

En dicha estrategia se plasma la Idea de compartir ideas con otras jurisdicciones para así proyectarse al desarrollo macro de Piura como provincia junto a otros distritos y Provincias con la idea de ir comparando los planes y ofrecer una visión correcta e ideal para los que desean el desarrollo integral no solo de Piura sino de otras provincias; el inductor utilizado para esta estrategia junto con su indicador es:

Inductor: Proyección estratégica de los proyectos Macro- Distritales y provinciales

Indicador:  $(N^{\circ} \text{ de planes estratégicos territorial aprobados} / N^{\circ} \text{ total planes estratégicos territorial total}) * 100$

Así es como se plantea una proyección correcta del desarrollo territorial, teniendo en cuenta que es posible cumplir con lo expuesto por las afinidades con la realidad sin embargo se debe trabajar duro parejo junto con profesionales altamente capacitados y así contribuir a un futuro prometedor y próspero para nuestro territorio perteneciente al norte Peruano.

## **DESARROLLO SOCIAL**

Para lograr el desarrollo social se ha planteado como Objetivo General

### **LOGRAR EL DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE**

Por lo tanto, se han dividido en dos objetivos específicos:

#### **LOGRAR APROBAR LA POLÍTICA GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL DE LA PROVINCIA**

##### **DE PIURA**

En este objetivo se han tomado en cuenta dos estrategias entre las que tenemos:

##### **Establecimiento de Brigadas de Seguridad Ciudadana, Defensa Civil y otros**

Los inductores para poner en marcha la presente estrategia son los presentados a continuación con su respectivo indicador:

##### **Implementación de puestos de auxilio rápido**

$(N^{\circ} \text{ Puestos de auxilio implementados por junta} / N^{\circ} \text{ total de puestos a implementar por junta Vec}) * 100$

##### **Implementación de brigadas de seguridad ciudadana, defensa civil y otros**

$(N^{\circ} \text{ de brigadas implementadas por junta vecinal} / N^{\circ} \text{ de brigadas a implementar meta}) * 100$

El llevar a cabo el desarrollo de los inductores o actividades mantienen la orientación del cumplimiento final que yace en el objetivo general, cabe recordar que los indicadores son la brújula que se necesita para saber reconocer que camino estamos tomando en el desarrollo de los objetivos y si se están efectuando eficiente y eficazmente.

### Implementar una Política General de Desarrollo Social

Dicha estrategia cuenta con 3 inductores que describen el camino correcto para el cumplimiento del objetivo a cual apuntan las actividades realizadas:

Inductor: Articulación integral de los programas, acciones y actividades sociales

Indicador: Relación de concertación Social Tasa de concertación social=  $(N^{\circ} \text{ espacios de concertación operativo} / \text{total de espacio}) * 100$

Inductor: Fortalecimiento de la participación ciudadana

Tasa de representatividad social=  $(N^{\circ} \text{ de representantes capacitados} / \text{total de representantes}) * 100$

Indicador:

Inductor: Adecuados medios de acceso a la población y a la autoridad

Indicador: Tasa de personas que utilizan los medios de información=  $(N^{\circ} \text{ De personas que solicitan servicios} / N^{\circ} \text{ Máximo de personas que solicitaron servicios munc}) * 100$

### LOGRAR EL DESARROLLO SOCIAL DE MANERA INTEGRAL Y SOSTENIDA

Este objetivo específico avizora mantener fija la meta final sobre la cual trabaja el cuadro de mando basada en darle la mejor calidad de vida a los ciudadanos. Este mismo objetivo consta de una estrategia llamada

#### Implementar un Sistema Integral de Desarrollo Social

Contando con tres inductores para mantener la linealidad de los mismos y así apunten al objetivo al cual pertenecen. Y los inductores son:

Inductor: Articulación integral de los programas, acciones y actividades sociales

Indicador: Tasa de concertación social=  $(N^{\circ} \text{ espacios de concertación operativo} / \text{total de espacio}) * 100$

El presente indicad es calculado de la manera descrita arriba y tiene como finalidad, medir la cantidad de espacio de concertación que puedan presentarse en la

municipalidad, y así poder contribuir al desarrollo consolidado junto con la participación de ciudadanos

Inductor: Fortalecimiento de la participación ciudadana

Indicador: % de representación social = ( N° de representantes capacitados / total de representantes ) \* 100

El presente indicador tiene como finalidad medir la capacidad de gestión de los representantes de las distintas instituciones, gremios entre otros y así reconocer si existen falencias.

Inductor: Adecuados medios de acceso a la población y a la autoridad

Indicador: (N° De personas que solicitan servicios /N° Máximo de personas que solicitaron servicios munc)\*100

Este último indicador busca encontrar si las personas son atendidas en el tiempo deseado y así reconocer que tipo de atención se les presta a los ciudadanos.

## CONCLUSIONES

- 1) El análisis FODA desarrollado en el Plan Estratégico Institucional demostró cuales son las problemáticas a las que se deben sumar esfuerzos entre las instituciones públicas y privadas en coordinación con La Municipalidad Provincial de Piura para hacerles frente y desarrollar un fortalecimiento interinstitucional a través de los acuerdos y concertaciones.
- 2) De la articulación correcta y el cumplimiento responsable de los objetivos estratégicos de la municipalidad dependerá que se logre la visión establecida al año 2014.
- 3) Del buen desempeño de los objetivos base encontrados en aprendizaje y crecimiento y procesos internos del mapa estratégico depende el desarrollo de las demás perspectivas
- 4) La Municipalidad Provincial de Piura no cuenta con un sistema de medición de la gestión para alcanzar los Objetivos Estratégicos según el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014.
- 5) La Municipalidad Provincial de Piura cuenta con los planes e instrumentos de gestión normados de acuerdo a ley.
- 6) Si bien es cierto las áreas responsables de coordinar actividades para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, son de acuerdo al MOF y ROF municipal las encargadas de supervisar las estrategias, no se realizan de acuerdo a una metodología basada en un modelo de gestión que indique la incidencia que tiene el grado de cumplimiento de un objetivo encargado sobre el otro propósito de otra área municipal.
- 7) Se encontraron 27 inductores repartidos entre las estrategias para alcanzar los objetivos por Eje estratégico.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Implementar el Sistema de Monitoreo Propuesto que puede irse mejorando gradualmente y además presenta las perspectivas sobre los ejes en los que trabaja.
- 2) La Municipalidad Provincial de Piura debe tomar como referencia el Modelo Teórico del cumplimiento de los Objetivos para tener una idea de porque es necesario cumplir a carta cabal un objetivo (por la incidencia positiva en el otro).
- 3) Realizar periódicamente un seguimiento de las actividades según las metas establecidas en el Organismo Municipal, pero esta vez basada en un sistema de monitoreo como el propuesto

## BIBLIOGRAFIA

KAPLAN. Robert S, Norton David P. **“Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”**. Segunda edición 2002

FRED R. David **“Conceptos de Administración estratégica”** quinta Edición, 2003

KAPLAN. Robert S, Norton David P. **“Mapas Estratégicos”** Primera Edición, 2004

IDALBERTO Chiavenato **“Introducción a la Teoría General de la Administración”** tercera edición, (2005)

MORA García Luis Aníbal **“Indicadores de Gestión Logística”** segunda edición, 2008

PÉREZ Jaramillo, Carlos Mario **“Indicadores de Gestión”**

AMARU José Antonio **“Fundamentos de Administración”** Primera Edición 2009

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.HTM>

<http://www.munimoyobamba.gob.pe/pdf/ley%20organica%20muni.pdf>

# **ANEXOS**

## Aprobación del ROF



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA

# Ordenanza Municipal

N° 021-2003-C/PPP

San Miguel de Piura, 30 de diciembre del 2003.

Aprueban Reglamento de Organización y Funciones

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA;

POR CUANTO:

El Concejo Provincial de Piura, en Sesión Ordinaria de fecha 29 de Diciembre del 2003, aprobó el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Piura, en armonía a lo preceptuado en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972;



CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Perú en su Artículo 191° y la Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972 en su Título Preliminar, Artículo II; reconocen a los Gobiernos Locales, autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;



Que, según el Artículo 9° inciso 3 de la Ley Orgánica de Municipalidades, le corresponde al Concejo Municipal aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local;

Que, la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en su Vigésima Disposición Complementaria establece que las municipalidades, por única vez y con acuerdo de los dos tercios de sus miembros del Concejo Municipal, podrán declararse en emergencia administrativa o financiera;



Que, mediante Acuerdo Municipal N° 010-2003-C/PPP, de fecha 21 de marzo del 2003, se declara en Reorganización y Reestructuración a la Municipalidad Provincial de Piura, conformándose una Comisión de Funcionarios encargada de la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones y del Presupuesto Analítico de Personal;

Que, con Resolución de Alcaldía N° 220-2003-A/MPP del 24 de marzo del 2003, se conforman las subcomisiones de trabajo que tendrán a cargo la elaboración de los proyectos de documentos respectivos para la Reorganización y Reestructuración de la Municipalidad Provincial de Piura;



Que, con Acuerdo Municipal N° 038 -2003-C/PPP del 04 de julio del presente año se resuelve declarar en Emergencia Administrativa a la Municipalidad Provincial de Piura;

Que, con Informe N° 055-2003-DM/MPP de fecha 10 de julio del 2003 la Dirección Municipal remite al Despacho de Alcaldía, la Propuesta del Reglamento de Organización y Funciones



Funciones y la Estructura Orgánica y Administrativa de la Municipalidad Provincial de Piura; el mismo que con Provedo N° 027-2003-A/MPP del 20 de agosto del 2003, se alcanza a las Comisiones de Economía y Administración y a la de Planificación y Desarrollo para la emisión del dictamen correspondiente;

Que, con Informe N° 1067-2003-DGAJ/MPP del 28 de agosto del 2003, la Dirección General de Asesoría Jurídica opina que se debe someter al Pleno del Concejo, la Propuesta de Estructura Orgánica y Administrativa y del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Piura;



Que, con Acuerdo Municipal N° 059 -2003-C/PPP del 10 de octubre del 2003 se resuelve dar vigencia al Acuerdo Municipal N° 038 -2003-C/PPP;

Que, con Dictamen N° 005-2003-CEyA-CPYD / MPP de fecha 19 de diciembre del 2003 las Comisiones de Economía y Administración, así como Planificación y Desarrollo, aprueban la Propuesta de Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Piura;

Que, mediante Informe N° 043-2003-MPP/PMI del 23 de diciembre del 2003, se comunica y se adjunta el Reglamento de Organización y Funciones, en el cual se incorpora las recomendaciones hechas por las comisiones dictaminadoras;

Que, en uso de sus atribuciones, conferidas por el numeral 5 del Artículo 20° de la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y con el voto aprobatorio de los miembros del Concejo Municipal;



#### SE ORDENA:

**Artículo Primero.-** Aprobar el Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad Provincial de Piura, el cual consta de seis (06) Títulos, Quince (15) Capítulos, ciento setenta y ocho (178) Artículos, y cinco (05) Disposiciones Complementarias, Transitorias y Finales, contenidas en documento que forma parte de la presente Ordenanza.

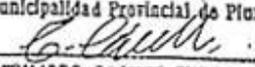


**Artículo Segundo.-** Dejar sin efecto el Edicto Municipal N° 007-99-C/PPP de fecha 13 de Agosto de 1999.

**Artículo Tercero.-** La presente Ordenanza entrará en vigencia, a partir del siguiente día de su publicación.

**Artículo Cuarto.-** Dése cuenta a la Dirección Municipal, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Personal, para su implementación y demás fines.

REGISTRESE, COMUNIQUESE, CUMPLASE, PUBLIQUESE Y ARCHIVESE.

Municipalidad Provincial de Piura  
  
EDUARDO CACERES CHOCANO  
ALCALDE



## Aprobación del ROF



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA

# Resolución de Alcaldía

N° 403 -2005-A/MPP

San Miguel de Piura, 26 de abril de 2005.

Visto, el Informe N° 038-2005-MPP/OyMI, de fecha 26 de abril de 2005, emitido por la Oficina de Organización y Métodos de Información, solicitando aprobación del Manual de Organización y Funciones;

### CONSIDERANDO :

Que, mediante el Informe del Visto la Oficina de Organización y Métodos de Información, alcanza para su aprobación el Manual de Organización y Funciones;

Que, el Manual de Organización y Funciones constituye un instrumento normativo y operativo de Gestión Municipal, proporcionando a cada trabajador en forma real y objetiva sus funciones, tareas y/o actividades a desempeñar con el fin de alcanzar las metas y resultados con productividad en beneficio de la comunidad piurana;

Que, asimismo busca asegurar claridad en la determinación de responsabilidades, claridad en el otorgamiento de autoridad, criterios institucionales únicos y responsabilidad integral de cada unidad Orgánica por los resultados que debe proporcionar para el eficiente y eficaz funcionamiento de la institución;

Que, el referido Manual se enmarca dentro de los principios de eficiencia, eficacia y economía de recursos para el logro de los resultados, buscando que cada Unidad Orgánica genere valor en cada una de sus actividades;

Que, el referido Manual, ha sido elaborado teniendo en cuenta la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, la Ordenanza Municipal N° 020-2003-C/CPP, que aprueba la Estructura Orgánica 2003, la Ordenanza Municipal N° 021-2003-C/CPP, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones 2003, y la Ordenanza Municipal N° 027-2004-C/CPP, que aprueba el Cuadro para Asignación de Personal – CAP 2004;

Que, de conformidad con el proveído de la Gerencia Municipal de fecha 26 de abril 2005 y en uso de las atribuciones conferidas a esta Alcaldía por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972;

### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.** - Aprobar el Manual de Organización y Funciones que consta de Doscientos Sesenta Cinco (265) Folios que forman parte integrante de la presente Resolución.

**ARTICULO SEGUNDO.** - Dése cuenta a la Gerencia Municipal, y a todas las unidades Organicas para su cumplimiento.

REGISTRESE, COMUNIQUESE, CUMPLASE Y ARCHIVASE.



Municipalidad Provincial de Piura  
*E. Caceres Chocano*  
EDUARDO CACERES CHOCANO  
ALCALDE

20 MAYO 2005

## Aprobación del Plan de Desarrollo Concertado



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA

### Acuerdo Municipal

Nº 264 -2009-C/CPD

San Miguel de Piura, 18 de agosto de 2009.



Visto, el Dictamen Nº 006-2009-CPD/CPD, de fecha 21 de julio de 2009, emitido por la Comisión de Planificación y Desarrollo; y,

#### CONSIDERANDO:

Que, la Gerencia de Planificación y Desarrollo con Informe Nº 127-2009-GPYDMPP remite el levantamiento de las observaciones efectuadas al Plan de Desarrollo Concertado, señalando que las mismas se hicieron de conocimiento al Consultor, habiendo dado la respuesta del caso, cuyos resultados sumados a los que han complementado como Gerencia de Planificación les ha permitido sustentar cada una de las observaciones, las cuales en su mayoría no han estado relacionadas al contenido del mismo, sino a su justificación, legitimidad, validación, metodología y su relación con otros documentos de Planificación;

Que, asimismo señala que tratándose de un Plan de Desarrollo Provincial Concertado, cuya responsabilidad no recae únicamente en esta Municipalidad Provincial, sino en todos los actores públicos y privados con aportes del Gobierno Regional y Nacional, el Programa de Inversiones considerado se ha circunscrito en un alto porcentaje en proyectos que son de responsabilidad de las diferentes municipalidades distritales, por lo que sobre la base de planes existentes para esta Municipalidad, el Acuerdo Regional, el Plan de Desarrollo Regional, algunos planes sectoriales. Aportes de los Presupuestos Participativos y de las diferentes Gerencias, presenta el Cuadro de Inversiones de trascendencia provincial que involucra diversos actores, así como el espacio de la Provincia de Piura,

Que, las inversiones prioritarias para la provincia se han dividido en cuatro (04) Ejes:

1. Sanidad Ambiental y Prevención de Riesgo
2. Salud, Educación y Seguridad Ciudadana
3. Gobernabilidad
4. Desarrollo Urbano, Comercial e Industrial.

Que, la Comisión de Planificación y Desarrollo, a través del Dictamen Nº 006-2009-CPD/CPD, recomienda la aprobación del Levantamiento de Observaciones al Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Piura 2009 – 2014, alcanzada por la Gerencia de Planificación y Desarrollo;

Que, sometido a consideración de la señores regidores la recomendación de la Comisión de Planificación y Desarrollo de aprobar el Levantamiento de Observaciones al Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Piura 2009 – 2014, alcanzado por la Gerencia de Planificación y Desarrollo en la Sesión Extraordinaria de Concejo de fecha 18 de agosto de 2009 mereció su aprobación;

Que, estando a lo acordado y en uso de las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica de Municipalidades Nº 27972,

#### SE ACUERDA:

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Aprobar el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Piura 2009 – 2014, formulado por la Gerencia de Planificación y Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Piura, que consta de 270 folios que forman parte integrante del presente Acuerdo.



**ARTÍCULO SEGUNDO.**- Dar cuenta a la Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información, Gerencia de Planificación y Desarrollo para su conocimiento y fines.

REGÍSTRESE, COMUNIQUESE, CÚPLASE Y ARCHÍVESE.

*[Handwritten mark]*



*[Handwritten mark]*

Municipalidad Provincial de Piura  
*[Handwritten signature]*  
Moniza Zapata de Castagnier  
A.G.A. 137798

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA  
Es copia autentica del original que he tenido a la vista y con el cual he confrontado  
27 AGO 2009  
*[Handwritten signature]*  
Yrma Sobrino Barrientos  
R.A N° 762 - 2008 - A/MMP  
FEDATARIO INTERNO

# Aprobación del Plan Estratégico Institucional



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA

## Decreto de Alcaldía

Nº 028 -2009-A/MPP

San Miguel de Piura, 30 de diciembre de 2009

Visto el Informe Nº 281-2009-GPYD/MPP, de fecha 21 de diciembre de 2009, emitido por la Gerencia de Planificación y Desarrollo,

### CONSIDERANDO:

Que, a través de Resolución Ministerial Nº 084-2001-EF/10 se aprobó la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y los Planes Estratégicos Institucionales;

Que, con Resolución Ministerial Nº 399-2001-EF/10 se aprobó la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, estableciéndose una serie de pautas metodológicas, lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales para la elaboración del referido Plan Estratégico;

Que, asimismo, el artículo 7 de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley Nº 28411, establece que las entidades para la elaboración de sus Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional y articularlos entre sí desde una perspectiva de mediano y largo plazo a través de los Planes de Desarrollo Provincial y Regional Concertado;

Que, el marco del Plan Estratégico Institucional 2009-2014 de la Municipalidad Provincial de Piura, está alineado y concordado con el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Piura 2009-2014 el mismo que fue aprobado con Acuerdo Municipal Nº 264-2009-C/PP de fecha 18 de agosto de 2009;

Que, mediante Informe del visto, la Gerencia de Planificación y Desarrollo remite el Plan Estratégico Institucional 2009-2014 de la Municipalidad Provincial de Piura, para su aprobación en vía de regularización;

Que en mérito a lo expuesto, de conformidad con el proveído de Gerencia Municipal de fecha 29 de diciembre de 2009 y en uso de las atribuciones conferidas a esta Alcaldía por el Art. 20º Inc 6) de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley Nº 27972;

### SE DECRETA:

**ARTÍCULO PRIMERO.-** APROBAR en vía de regularización el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2014 de la Municipalidad Provincial de Piura, el cual consta de Cuatro Capítulos y Anexos que forman parte integrante del presente Decreto.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** DAR cuenta a la Gerencia Municipal, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planificación y Desarrollo, Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información, para los fines consiguientes.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, CÚPLASE Y ARCHÍVESE

Municipalidad Provincial de Piura

*Mónica Lobato de Castañeda*  
Mónica Lobato de Castañeda  
ALCALDESA

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA  
Es copia auténtica del original que he tenido a la vista y con el cual he concordado  
08 ENE 2010  
Yrma Sobrino Barrientos  
M.A. Nº 762 - 2009 - A/MPP  
ESPANTASO INTERNO