

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APOYO AL DESARROLLO
ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PATAZ EN EL AÑO
2016**

TESIS

para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Jiménez Cachay Ghenesis Imaculada

Br. Honorio Díaz Guillermo Arturo

ASESOR:

Lic. Mendoza Otiniano Royer

Trujillo-Perú

2016

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Cuadro de mando integral y su apoyo al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016” luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Br. Jiménez Cachay Ghenesis

Br. Honorio Díaz Guillermo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, Lic. Mendoza Otiniano Roger, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

A nuestro Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo

A nuestros padres que con su dedicación ejemplar nos han enseñado a no desfallecer ni rendirse ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A nuestros familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

LOS AUTORES

ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del problema	2
1.1.1. Realidad problemática	2
1.1.2. Enunciado del problema	5
1.1.3. Antecedentes	5
1.1.3.1. Antecedentes Internacionales	5
1.1.3.2. Antecedentes Nacionales.....	11
1.1.3.3. Antecedentes Locales	14
1.1.4. Justificación	16
1.1.4.1. Justificación teórica:.....	16
1.1.4.2. Justificación metodológica.....	17
1.1.4.3. Justificación práctica	17
1.1.4.4. Justificación social.....	17
1.2. Hipótesis	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Marco teórico	18
1.4.1. La Gestión.....	18
1.4.2. La Gestión Operativa	19
1.4.3. Modelo Organizativo:	21
1.4.4. Procesos de Gestión Operativa	21
1.4.5. Visión estratégica de la gestión operativa.....	22
1.4.6. Características de la Gestión operativa	23
1.4.7. Condiciones básicas de un sistema de control de gestión.....	24
1.4.8. Requisitos para una gestión operativa eficaz.....	25

1.4.9.	Eficiencia organizativa en la gestión operativa.	26
1.4.10.	Gestión del cambio	26
1.4.11.	Cuadro de Mando Integral	27
1.4.14.	Desarrollo Estratégico.....	36
1.4.15.	Plan Estratégico.....	37
1.4.15.1.	¿Por qué se hace un plan estratégico?.....	38
1.4.15.2.	¿Qué contiene el plan estratégico?.....	38
1.4.16.	Diagnóstico Estratégico	39
1.4.17.	Procesos críticos.....	40
1.5.	Marco conceptual	41
CAPÍTULO II MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS.....		44
2.1	Materiales.....	45
2.1.1	Población:	45
2.1.2	Marco de muestreo	45
2.1.3	Unidad de análisis.....	45
2.1.4	Muestra	45
2.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.2	Procedimientos	48
2.2.1	Diseño de contrastación.....	48
2.2.2	Análisis de las variables.....	49
2.2.3	Procesamiento y análisis de datos.....	54
CAPÍTULO III PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PROPUESTO.....		55
3.1	Generalidades.....	56
3.1.1	Nombre o Razón Social	56
3.1.2	RUC	56
3.1.3	Domicilio Fiscal	56
3.1.4	Representante Legal.....	56
3.1.5	Actividad Principal.....	56
3.1.6	Naturaleza de la entidad pública	56
3.2	Misión	57
3.3	Visión	57
3.4	Valores	57
3.5	Políticas de gestión	58

3.6	Objetivos estratégicos	58
3.7	Estrategias	59
3.8	Competencias	61
3.9	Organigrama institucional.....	63
3.10	Análisis PEST	64
3.11	Análisis FODA.....	72
CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD		74
4.1.	Indicadores, metas e iniciativas	76
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		81
5.1	Presentación de resultados.....	82
5.1.1	Resultado cuantitativo.....	83
5.1.2.	Resultados Cualitativos	104
5.2	Discusión de Resultados.....	106
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		115
ANEXOS		120
ANEXO N° 01: CUESTIONARIO		121
ANEXO N° 02: GUÍA DE ENTREVISTA		124
ANEXO N° 03: INFORMACIÓN FINANCIERA.....		126
ANEXO N°04: ALFA DE CRONBACH		128

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1	La Municipalidad Distrital de Pataz realiza actividades para aumentar la participación de usuarios en la planificación comunal 83
Tabla N° 2	Mejora de la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación de la Municipalidad de Pataz..... 84
Tabla N° 3	Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna 85
Tabla N° 4	Mejora del equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente 86
Tabla N° 5	La Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados 87
Tabla N° 6	Mejora de la comunicación von los usuarios. 88
Tabla N° 7	Aumento de la transparencia en la rendición de cuentas. 89
Tabla N° 8	La Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios 90
Tabla N° 9	Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna 91
Tabla N° 10	La Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones 92
Tabla N° 11	Mejora del diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión 93
Tabla N° 12	Mejora de los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua..... 94
Tabla N° 13	La Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios..... 95
Tabla N° 14	Aumento de los ingresos municipales..... 96

Tabla N° 15	La Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna.....	97
Tabla N° 16	La Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo	98
Tabla N° 17	La Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público	99
Tabla N° 18	Mejora de la infraestructura tecnológica y de comunicación	100
Tabla N° 19	La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional.....	101
Tabla N° 20	La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados.....	102
Tabla N° 21	La Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión.....	103
Tabla N° 22	La Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico	104

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Pág.
Gráfico 1. La Municipalidad Distrital de Pataz realiza actividades para aumentar la participación de usuarios en la planificación comunal	83
Gráfico 2. Mejora de la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación de la Municipalidad de Pataz.....	84
Gráfico 3. Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna ..	85
Gráfico 4. Mejora del equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente	86
Gráfico 5. La Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados .	87
Gráfico 6. Mejora de la comunicación von los usuarios.....	88
Gráfico 7. Aumento de la transparencia en la rendición de cuentas.....	89
Gráfico 8. La Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios	90
Gráfico 9. Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna ..	91
Gráfico 10. La Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones.....	92
Gráfico 11. Mejora del diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión	93
Gráfico 12. Mejora de los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua.....	94
Gráfico 13. La Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios.....	95
Gráfico 14. Aumento de los ingresos municipales.....	96
Gráfico 15. La Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna	97

Gráfico 16. La Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo	98
Gráfico 17. La Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público	99
Gráfico 18. Mejora de la infraestructura tecnológica y de comunicación	100
Gráfico 19. La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional.....	101
Gráfico 20. La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados.....	102
Gráfico 21. La Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión.....	103
Gráfico 22. La Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico	104
Figura N°1. Mapa estratégico propuesto.....	75

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito determinar si un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016. El problema formulado para la investigación fue: ¿Un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad distrital de Pataz en el año 2016?. Y se te tuvo como hipótesis: Un cuadro de mando integral sí apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016. Como objetivos específicos: Identificar los procesos críticos de la Municipalidad Distrital de Pataz, establecer el nivel de desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz y establecer indicadores que evalúe de forma correcta los objetivos definidos en el mapa estratégico propuesto, elaborar un cuadro de mando integral en la Municipalidad Distrital de Pataz. La población sujeta a estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pataz siendo un total de 20 trabajadores. Al ser una población pequeña se estudió a todos. El diseño de la investigación utilizada fue descriptivo-transversal de una sola casilla, en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta, entrevista y análisis documentario. La conclusión a la que se llegó fue: que hay evidencia suficiente para demostrar que una propuesta de un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, desarrollo estratégico.

ABSTRACT

The present study was conducted with the purpose of determining whether a balanced scorecard will support the strategic development of the Pataz District Municipality in 2016. The problem formulated for the research was: Will a comprehensive scorecard support the strategic development of the Municipal district of Pataz in the year 2016?. And it was hypothesized: An integral scorecard will support the strategic development of the Pataz District Municipality in 2016. As specific objectives: Identify the critical processes of the Pataz District Municipality, establish the level of strategic development of the Pataz District Municipality and to establish indicators that correctly evaluate the objectives defined in the proposed strategic map, to develop a balanced scorecard in the Municipality of Pataz. The population subject to study was made up of the workers of the Municipality of Pataz, with a total of 20 workers. Being a small population was studied to all. The design of the research used was descriptive-transversal of a single box, as far as the techniques and instruments of data collection was used the survey, interview and documentary analysis. The conclusion reached was that there is enough evidence to show that a proposal for a balanced scorecard will support the strategic development of the Pataz District Municipality in 2016.

Key words: Balanced Scorecard, strategic development.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad problemática

El método tradicional de evaluación del desempeño de una organización implica el análisis de ratios financieros obtenidos normalmente a partir del balance de situación y de la cuenta de resultados. Posteriormente los valores alcanzados por los ratios son comparados con los obtenidos en períodos anteriores, de donde se puede inferir una tendencia y, acto seguido, son sometidos a un análisis crosssection respecto al promedio del sector de actividad económica donde se enmarca la empresa estudiada. Sin embargo, la utilización de indicadores exclusivamente financieros puede generar una visión miope respecto a la performance de la organización. Por ello resulta necesario diseñar métodos alternativos (o complementarios) de evaluación, entre los cuales destaca el Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard).

El Balanced Scorecard se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI a las organizaciones públicas.

Si bien el Estado no debe adoptar un modelo de empresa, se observan ciertas adaptaciones de eficiencia más parecidas a las del mundo privado. Más allá de la burocracia, de la administración científica, del taylorismo (cercano a 1920), en nuestro tiempo se

aprecia la búsqueda de una mayor diversidad y pluralidad en la organización del management moderno.

Para la implementación de esta herramienta en el sector público existen una serie de dificultades debido a que, de darse, existe la necesidad de fijar múltiples objetivos, y muchos de ellos deben ser medidos en términos cualitativos. A todo ello se une la característica de la rigidez del sector ligada a los procesos administrativos, financieros y, posiblemente de resistencia al cambio.

Siendo más específico, el sector público municipal se plantea distintos retos en la actualidad, dado que el país se encuentra en un entorno de crecimiento económico y de inclusión social. Estos aspectos plantean un cambio en la demanda de los ciudadanos que pasa a ser de alto nivel en la cantidad y calidad de los servicios a prestar.

En el presente caso, la municipalidad distrital de Pataz, es una regiones donde su acceso ha sido complicado debido al calamitoso estado de las carreteras que conducen a los pueblos ubicados en la lejana provincia de Pataz, situación que permanece por décadas debido a la indiferencia de los gobiernos regionales de turno, generando atraso y pobreza , a su vez los pobladores viven una odisea, pues aparte de no tener carreteras asfaltadas, tienen un elevado déficit en infraestructura física en educación y salud. Los agricultores tienen además muchas dificultades para transportar sus productos a los mercados de la región. (Arauzo, 2016).

Actualmente la Municipalidad Distrital de Pataz no cuenta con un plan estratégico para dirigir sus acciones por lo que no han logrado muchos avances debido a que el modelo de gestión que están utilizando no permite determinar el grado del cumplimiento de sus metas, esto se debe a que no se han trazado iniciativas e indicadores para medir el logro de sus objetivos.

Por otro lado en la perspectiva vecinos y usuarios nos podemos dar cuenta que no existe una adecuada participación de los usuarios, calidad y cobertura de los servicios de atención directa a los vecinos y contribuyentes, pocas actividades de cultura, deporte y recreación patrocinadas por la Municipalidad, inadecuado equipamiento de espacios públicos, a su vez en la perspectiva procesos internos se puede observar una inadecuada comunicación con los usuarios, no existe transparencia en la rendición de cuentas, se identifican problemas en la presentación de servicios debido a que no existe un adecuado diseño y cumplimiento de políticas, en la perspectiva financiera los recursos no son optimizados en los distintos programas y servicios por lo que no hay los ingresos esperados y por último en la perspectiva crecimiento y aprendizaje la comunicación no lidera en todos los niveles lo que no permite una buena coordinación interna además que la cultura organizacional no se orienta hacia la integración y trabajo en equipo, asimismo el personal no está debidamente capacitado para apoyar el logro de los objetivos y vocación al

público, no se cuenta con una infraestructura tecnológica y de comunicación.

Es por ello que se ve la necesidad de utilizar alguna herramienta de la administración que le permita llevar un mejor control y toma de decisiones a mediano plazo.

En consecuencia, esta investigación pretende determinar si el uso del cuadro de mando integral en el sector público, apoya al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad distrital de Pataz en el año 2016?

1.1.3. Antecedentes

1.1.3.1. Antecedentes Internacionales

Menzel (2014) *Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la Comuna de Recoleta* (Tesis de titulación) Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Los autores concluyen:

La Municipalidad de Recoleta se encuentra en un proceso de planificación estratégica complejo. Esto debido en gran medida a que, en su política más

importante, quiere incluir a toda la comunidad en la construcción de la estrategia municipal. Si bien esto es lo adecuado para una organización de carácter público, dado que legitima su autoridad; enfrenta el problema del corto periodo de tiempo que dispone para gestionar. Lo ideal para que una estrategia sea exitosa, es que sea medida y orientada a largos periodo de tiempo. Para lograr esto, es necesario que la estrategia sea definida en base a las necesidades de los habitantes y que evite posibles conflictos o cambios en las futuras gestiones.

Recoleta hoy tiene la posibilidad de avanzar en el cumplimiento de su misión y puede recibir recursos públicos en el cumplimiento de los distintos programas y proyectos del Estado, especialmente aquellos que se ligan directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados. Por otra parte, es importante considerar que parte fundamental para el funcionamiento exitoso de una herramienta de control de gestión y en particular del Cuadro de Mando Integral, es el desarrollo del capital humano de la organización. Por esta misma razón es que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la base de funcionamiento de todos los objetivos propuestos, y,

en definitiva, el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión de la institución. El entendimiento de que las personas son las que generan los cambios dentro de cualquier organización, es factor preponderante para el cumplimiento de cualquier estrategia. Recoleta en este contexto debe orientar a mejorar su desempeño global mediante capacitación y apoyo a los funcionarios en el ejercicio de su trabajo.

Cepeda, Lavín & García (2014) *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria, Tamaulipas* (Trabajo de investigación) Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Los autores concluyen

Las practicas privadas, tales como: Gestión de la Calidad Total, Reingeniería, Gestión de proyectos, Justo a tiempo, Benchmarking, Planeación estratégica, Cuadro de Mando Integral entre otras son medios por los cuales la administración pública puede realizar sus operaciones con mayor eficiencia, tenga un manejo más adecuado de los recursos y

presten sus servicios con calidad, para lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Esta herramienta se basa en factores totalmente opuestos a la burocracia para pasar al mérito y la competencia y enfatizan que la posición competitiva ya no es un factor solo de la empresa privada sino en general, por lo tanto, herramientas que tradicionalmente han sido aplicadas para la iniciativa privada puedan adoptarse para mejorar la administración de los entes públicos, a fin de ser más eficientes en el logro de los objetivos y en el desempeño de la gestión. Por tal motivo se propone que se utilice el cuadro de mando integral con la modificación propuesta por Kaplan y Norton

Una de las herramientas de carácter privado usadas por la administración pública es el Cuadro de Mando Integral, el cual nace con el propósito de alinear la estrategia con los recursos y capacidades de las organizaciones y tener un seguimiento mediante indicadores financieros y no financieros. Como se aprecia en el análisis de la literatura el modelo puede ser utilizado con las cuatro perspectivas originales, sin embargo, de acuerdo con las perspectivas teóricas de varios estudiosos del tema, es importante considerar los ajustes necesarios que se requieran

para aplicarlo en las en organizaciones públicas. Sin embargo, es pertinente comentar que, para diseñar el cuadro de mando integral de los municipios, se recomienda realizar la evaluación de la calidad de los servicios que prestan los municipios desde la perspectiva de los usuarios y que los resultados obtenidos se consideren como insumos o componentes del sistema de gestión

Murga & Pérez (2015) *Diseño de un cuadro de mando integral y mapa estratégico aplicado en la planificación estratégica de la alcaldía municipal de Atiquizaya* (Tesis de maestría) Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador, Centroamérica.

Los autores concluyen:

Basados en la investigación y resultados del estudio, realizado en la Alcaldía Municipal de Atiquizaya, concluimos que el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, son herramientas eficaces, para operativizar y dar seguimiento a la estrategia de la organización, por tanto, se concluye que el Cuadro de Mando Integral es aplicable en la gestión de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya.

Se analizó el plan estratégico de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya; el cual no todos los miembros de la organización conocen, dicho documento no tiene una herramienta de seguimiento ni control, no tiene identificadas variables que determinen el resultado del cumplimiento del plan o del nivel de impacto en la gestión de la Alcaldía.

En base al estudio el Plan Estratégico y la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal se determinó que áreas estratégicas se deben priorizar, para cumplir con las metas trazadas e identificar elementos medibles que sumen valor a la gestión de la Alcaldía.

En base a la investigación realizada en la Alcaldía, se diseñaron una serie de indicadores que deben ser monitoreados y medidos para alcanzar los objetivos de la administración municipal de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya, dichos indicadores están basados en el plan estratégico, así como elementos que el gobierno mantiene como índices preparados para la buena administración de las municipalidades. Se diseñó un Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento y medición del cumplimiento de la estrategia, este instrumento será de utilidad para mantener un control y seguimiento

de los alcances del plan estratégico, así como el cumplimiento o compromiso de las áreas estratégicas en el aporte para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

1.1.3.2. Antecedentes Nacionales

Psicoya (2016) *Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una institución financiera estatal* (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Los autores concluyen:

En el Departamento de Ingeniería y Mantenimiento de esta organización estatal financiera se tenía la necesidad de mejorar la gestión del mantenimiento y de definir indicadores de gestión. Evitamos caer en el facilismo de elegir indicadores generales de uso común en la gestión del mantenimiento y gestión 75 de proyectos; sino que, a partir de los objetivos estratégicos de la organización y de la aplicación del CMI, buscamos crear nuevos indicadores o seleccionar indicadores conocidos adaptándolos a nuestra necesidad.

A diferencia de los indicadores actualmente usados que no están alineados con lograr los objetivos estratégicos, sino que han sido definidos de manera arbitraria por la dirección del departamento, los indicadores definidos a través del Cuadro de Mando Integral sí están asociados a los objetivos del departamento y permiten definirse con todos los integrantes de la organización que tienen responsabilidad en estos asuntos. Esto genera un clima de colaboración y participación dentro de la organización, cada uno se compromete en el logro de los objetivos y se mejora la motivación de todos los trabajadores.

Se cree que el Cuadro de Mando Integral, apoyado de los conceptos de Planeamiento Estratégico y Gestión de Activos, nos permite alinear nuestras acciones con los objetivos estratégicos de la organización. Son herramientas claves para lograr el éxito en la gestión de cualquier organización.

Salomé (2014) *La cibernética organizacional y balance scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa Sedam Huancayo S.A.* (Tesis de titulación) Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.

Los autores concluyen:

La aplicación del Balanced Scorecard, permitirá elaborar el Mapa Estratégico que describe de manera esquemática la estrategia y muestra la conectividad de las perspectivas definidas permitiendo mejorar la evaluación y la consecución de los Objetivos Estratégicos de la empresa.

La importancia de contar con el Balanced Scorecard, permite que los programas de acción contribuyan a la aplicación de estrategias relacionadas al logro de los objetivos estratégicos del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.

Es necesario estructurar la tabla balanceada porque permite ejecutar la retroalimentación constante de la gestión comercial, permitiendo comprobar que los programas de acción estén alcanzando las metas del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.

Existe una gestión deficiente porque coexiste poca planeación del trabajo a realizar con los equipos de trabajo del sistema comercial, antes que la reflexión se prefiere el activismo, los equipos reciben las órdenes y los protocolos de actuación, pero no encuentran oportunidades formales para compartir el resultado de

su trabajo, por lo tanto se navega por las peligrosas aguas de la incertidumbre y traen como consecuencia un equipo de colaboradores dispuestos a la tarea pero que desconocen el final del camino y el sentido de lo que hacen.

1.1.3.3. Antecedentes Locales

De Lama, M (2009) *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Los autores concluyen:

Se ha determinado que el personal de la Municipalidad Distrital de San Jacinto no conoce el concepto de misión y visión ni tampoco entiende de políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia. La Municipalidad Distrital de San Jacinto no ofrece un buen servicio a la comunidad, porque no cuenta con herramientas que sean de ayuda para realizarlo, para acelerar sus procesos, no existe un banco de información donde poder consultar el estado situacional de cada contribuyente, no se realizan fiscalizaciones adecuadamente ni oportunamente, convirtiéndola en

una entidad ineficiente para captar y utilizar los recursos económicos.

Llagas & Hualtibamba (2015) *Propuesta de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la productividad de la escuela de postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014* (Tesis de titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Los autores concluyen:

Se realizó una propuesta de cuadro de mando integral, teniendo como base el cuestionario aplicado al personal administrativo y clientes, como por ejemplo en la pregunta 5.4, el uso deficiente de indicadores evidenciado en la encuesta que indica que solo el 86% usa indicadores pero que no son suficientes para realizar sus tareas cotidianas, así mismo en la pregunta 5.6 el 71% consideró que no son suficientes los indicadores usados y que se necesita de otros indicadores que apoyen a medir su productividad.

Se realizó un análisis situacional para medir la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas y se observó a través de información recopilado en el cuestionario que existía carencias en

cuanto al uso de herramientas que permitiese mejorar la productividad de la escuela de post grado, por tal razón se demostró que el 43% del personal administrativo señaló que no utilizaban ninguna herramienta de control para gestionar su productividad. Se realizó un análisis de la misión, visión y planes estratégicos de la Escuela de Post Grado de ciencias económicas, teniendo como base una encuesta en la que se demostró que el 87% consideró que la misión, visión y objetivo corporativo no reflejaba el trabajo que estaba desempeñando la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas

Se diagnosticó que el 14% del personal administrativo no utilizaba indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación teórica:

El presente estudio permitió conocer y aplicar los conceptos existentes sobre el cuadro de mando integral. Así también el uso de esta herramienta en el sector público. Estos resultados fueron discutidos con otras investigaciones del mismo rubro de investigación.

1.1.4.2. Justificación metodológica

El diseño metodológico utilizado en el presente estudio sobre el uso de un cuadro de mando integral que sirva de apoyo al desarrollo estratégico de la municipalidad, se realizó a través de la aplicación de los instrumentos de recolección que nos permitió llegar a conclusiones para posteriores estudios sobre temas similares.

1.1.4.3. Justificación práctica

Se reconoció que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy utilizada por las empresas privadas y con las cuáles han obtenido muchos logros gracias a su mejor medición y formulación de planes de acción en distintas perspectivas, se usó esta herramienta en el sector público para lograr mejores resultados y mejorar la imagen de los mismos.

1.1.4.4. Justificación social

A partir de los resultados de esta investigación, se beneficiaron otras municipalidades que decidieron sumarse a esta iniciativa y mejorar sus procesos y planes, de modo que se llegó a satisfacer de forma óptima las necesidades de los ciudadanos.

1.2. Hipótesis

Un cuadro de mando integral sí apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar si un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los procesos críticos de la Municipalidad Distrital de Pataz.
- Establecer el nivel de desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz.
- Establecer indicadores que evalúe de forma correcta los objetivos definidos en el mapa estratégico propuesto.
- Elaborar un cuadro de mando integral en la Municipalidad Distrital de Pataz.

1.4. Marco teórico

1.4.1. La Gestión

Andrade (2002) afirma que lo importante es la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, centrándose en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos

con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

1.4.2. La Gestión Operativa

Smith (2000) acota que la gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una maquina se vería seriamente y no podemos producir unas unidades o prestar un servicio determinado.

Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación de personal

de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los clientes. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** Se buscan los procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

1.4.3. Modelo Organizativo:

Dávila (1999) afirma que la empresa debe organizarse de manera eficiente, haciendo frente al mercado y al modelo de negocio:

- Alto Nivel: Recoge los reportes directos del máximo responsable de la Compañía, incluido éste.
- Medio Nivel: Integra el segundo y tercer nivel de reporte. Por definición se encuentran en este nivel los puestos que tienen responsabilidad sobre personas y/o procesos dentro de la compañía.
- Bajo Nivel: Agrupa las posiciones con menor nivel de reporte y cuya responsabilidad alcanza actividades y/o tareas dentro de procesos. Se incluyen también los puestos en condición de “staff”.

1.4.4. Procesos de Gestión Operativa

Por otro lado, Smith (2000) afirma que es un conjunto de actividades entrelazadas que, partiendo de una o más entradas (inputs), integran una transformación de las mismas y generan un resultado (output). Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos Claves: Recogen las funciones y actividades nucleares de la organización. Son por definición la esencia de la misma.
- Procesos integradores: Recogen las funciones y actividades que actúan como correa de transmisión en los procesos claves.
- Procesos Soporte: Recogen las funciones y actividades que “ayudan” al desarrollo de los procesos clave.

1.4.5. Visión estratégica de la gestión operativa

Andrade (2002) acota la importancia de los directores ya que son responsables del uso que hacen del poder y del dinero de la empresa, y su actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los clientes.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.
- Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los exhumo propiamente dichos (productos o servicios).

1.4.6. Características de la Gestión operativa

Rampersad (2005) afirma la importancia de la gestión operativa eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.

- Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- Es capaz de gestionar las prioridades “en tiempo real” (día a día).
- Es capaz de realizar la “supervisión visual” de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

1.4.7. Condiciones básicas de un sistema de control de gestión

Alberola & Mula (2005) afirma que el control de gestión es como una función especializada en lo económico donde es necesario buscar en todos los procesos lo siguiente:

1. Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
2. Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
3. Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
4. Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.

5. Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
6. Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.
7. Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la Dirección.

1.4.8. Requisitos para una gestión operativa eficaz

El primer requisito es que los objetivos estén claramente definidos en términos de resultados satisfactorios (indicadores y metas). El segundo requisito es que el objetivo sea coherente con los otros objetivos establecidos a corto y mediano plazo (las directrices o la propia política aseguran esta coherencia). El tercer requisito es que el objetivo sea compatible con los recursos disponibles y con los parámetros económicos establecidos en el presente supuesto (este aspecto se garantiza por medio de las “condiciones de contorno”).

- Definición del tipo de objetivo.
- Indicadores y metas numéricas.
- Directrices de referencia.
- Condiciones de contorno.

1.4.9. Eficiencia organizativa en la gestión operativa.

Es la capacidad de la organización para disponer sus diferentes recursos de forma que se consigan los resultados esperados. Esto implica integrar de forma óptima el Modelo Organizativo, los Procesos y la gestión de todo el conjunto.

1.4.10. Gestión del cambio

Smith (2000) asevera que todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan en la organización. Solo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y solo pueden hacerlo en el trabajo real que desempeñan. Nadie ni un jefe, ni un subordinado, ni un proveedor, ni un cliente, pueden tomar la responsabilidad del cambio de otra persona. De otro lado, la experiencia nos enseña que casi siempre la mayoría de nosotros cambia más fácilmente y rápidamente las habilidades, conductas y relaciones de trabajo cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos del desempeño. Por lo tanto, cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados del desempeño de toda organización; un modelo que podrá después siempre ser afinado y pulido, pero que sirve para asegurar que cada colaboradora y colaborador sepa porque su desempeño y cambio es importante para el propósito de toda organización.

1.4.11. Cuadro de Mando Integral

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorpora indicadores financieros y no financieros. Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean estos indicadores, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

Kaplan & Norton (2002) afirma que el Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una

unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O, dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales. (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009)

Las Cuatro Perspectivas

Fernández (2004) afirma con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de

una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva del proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

▪ **Perspectiva Financiera**

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

▪ **Perspectiva del cliente**

Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la

misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. La descripción del correspondiente criterio “Resultados con el cliente” del modelo de la EFQM y la exposición pormenorizada de la herramienta QFD (Despliegue de la Función Calidad) nos dan buena prueba de ello.

- **Perspectiva del proceso interno**

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso, como puede comprobarse por el siguiente razonamiento. La calidad del proceso implica, en primer lugar, la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Aunque, tal como señalamos anteriormente, la satisfacción del personal no viene contemplada en la norma ISO 9001:2000, el modelo de excelencia de la EFQM, sin embargo, le da una importancia capital, ya que le dedica dos de los nueve criterios, uno de los cuales describe las acciones a tomar y el otro los resultados obtenidos. Se dice, con razón, que en las empresas de servicios los clientes están atendidos por los empleados peor pagados y con menor formación y a ningún cliente le puede satisfacer que cualquier error que éstos lleguen a cometer pueda ser subsanado, con un enorme retraso, por un supervisor quizás muy bien preparado pero que se encuentra inaccesible en un oscuro despacho de la compañía.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad

mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decidir.

1.4.12. Mapa estratégico

Polanco (2010) acota que es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro.

Por otro lado, afirma que la función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la empresa. El mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia, es decir muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

A su vez está compuesto por los siguientes componentes:

- Los objetivos estratégicos, son frases cortas que concretan lo que la empresa quiere conseguir. En el mapa de ejemplo se representan con círculos con la frase incluida en el interior.
- Las perspectivas, son las bandas horizontales en las que se muestran los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con

los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional.

- Las líneas o temas estratégicos, se estructuran en vertical. En el ejemplo se muestran con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.
- Las relaciones causa-efecto, que explican esta lógica, según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largo plazo, hasta llegar a los objetivos financieros y en último término, al logro de la visión.

1.4.13. Iniciativa estratégica

Jiménez (2016) afirma que es un plan de acción, proyecto, programa o en algunos casos simplemente un conjunto de actividades semi informal orientadas a alcanzar las metas del

período y por consiguiente con el tiempo el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

Por otro lado, López (2014) acota que las iniciativas en conjunto conforman el plan de acción de la empresa, es por ello que tienen un fin muy claro, tienen un coste, tienen una duración determinada y, por supuesto, tienen un responsable asignado para su correcto cumplimiento en presupuesto y en tiempo.

En esta fase clave hay varias etapas clave a considerar como las que mencionaremos a continuación:

- La correcta selección de las Iniciativas necesarias.
- Consideración de la financiación asignada al cumplimiento de las mismas.
- Seguimiento y Control a través de una correcta asignación de responsables

CMI en el Sector Público

Centrándonos en el sector público en el que englobaríamos a las distintas administraciones junto con las empresas públicas de su entorno nos encontraríamos con:

- Gobierno Central
- Gobierno Regional
- Gobierno Local

Existen una serie de dificultades para la implantación de sistemas de control de gestión en el sector público. Por una

parte, nos encontramos que la empresa puede tener finalmente un único objetivo basado en el beneficio, mientras que la actividad pública nos lleva a la fijación de múltiples objetivos: muchos de ellos deben ser medidos en términos cualitativos, como por ejemplo todos los aspectos sociales.

Al margen es evidente que el objetivo de la administración se centra en la prestación de servicios. A todo ello hay que unir la característica de la rigidez del sector ligada a los procesos administrativos y, posiblemente, la resistencia al cambio por parte de algunos de sus funcionarios.

Entendemos que los indicadores deben permitirnos una evaluación de los resultados conseguidos por cada unidad y es evidente que de ellos se desprenden dos funciones básicas: De una parte, los indicadores deben darnos la información de una situación determinada, así como de su evolución temporal al tiempo que, de otra nos presentan una función que nos permita valorar los efectos de la actuación efectuada.

Boronat & Simó (2006) acota que el sector público local se plantea distintos retos en la actualidad dado que nos encontramos con un entorno de fuerte crecimiento económico, así como demográficos y de concentración en las ciudades. Estos dos aspectos plantean un cambio en la demanda de los ciudadanos que pasa a ser de alto nivel tanto en la cantidad

como en la calidad de los servicios a prestar. Al margen, creemos que habría que unir la necesidad de una política de gestión estratégica junto con un deseo de los empleados municipales de notar un reconocimiento del nivel de prestación de servicios.

1.4.14. Desarrollo Estratégico

WeblogRecursos Humanos (2010) acota que el desarrollo estratégico de las empresas tiene como fin la configuración de la empresa para hacerla lo más parecida posible a la visión que se ha desarrollado durante el planteamiento estratégico. Para valorar cuanto se acerca la empresa a la visión ideada para la misma hay que verificar que cada objetivo se ha cumplido y que cada plan de acción se ha ejecutado.

Ese chequeo continuo de la empresa permite a la misma el replanteamiento de los desarrollos estratégicos y que se puedan alcanzar nuevos objetivos según van siendo necesarios para adecuarse a la realidad empresarial de cada momento.

Al mismo tiempo la revisión continua permite las correcciones de errores que existen en el organigrama de la empresa y también los errores de ejecución en los planes. Por lo visto hasta aquí no es difícil colegir que el desarrollo estratégico de cualquier organización es un proceso continuo.

A modo de síntesis podríamos decir que la estrategia empresarial y la ejecución de la misma es la fórmula que utilizan las organizaciones para competir y llegar a los objetivos marcados y a la visión ideal de cada organización.

Es por tanto el desarrollo estratégico – como ya se citó en otros post – un proceso de índole secuencial en la finalización de una frase da lugar a la siguiente. Por otro lado, cualquier organización, en su planificación estratégica, da lugar a un proceso continuo y retroalimentado.

La planificación estratégica busca, ante todo, la consecución de un desempeño superior por parte de la organización. Durante el devenir de la organización en la misma se detectan factores claves del éxito y logrando ventajas competitivas y que, en lo posible, se puedan mantener en el tiempo.

1.4.15. Plan Estratégico

Gestión empresarial (2013) afirma que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. Teniendo como objetivo trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones.

1.4.15.1. ¿Por qué se hace un plan estratégico?

A su vez Gestión empresarial (2013) acota que se debe realizar un plan estratégico en una organización debido a:

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

1.4.15.2. ¿Qué contiene el plan estratégico?

Por otro lado, Gestión empresarial (2013) afirma que un plan estratégico contiene lo siguiente:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.

- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

1.4.16. Diagnóstico Estratégico

Global Lean (sf) acota que a través del diagnóstico estratégico se obtiene una rápida valoración operativa de la situación actual en la que se encuentra una compañía o un área determinada, con relación al mercado, a su vez permite identificar las oportunidades de mejora o palancas de transformación y evolución del plan de negocio, que tendrán un mayor impacto operativo a nivel de costes, eficiencia y nivel de servicio.

Los principales objetivos del diagnóstico estratégico son:

- Obtener la valoración estratégica en la que se encuentra las áreas operativas a analizar, por parte de un equipo de profesionales calificados
- Identificar cuáles son los problemas actuales.
- Valorar los recorridos de mejora.
- Identificar las oportunidades de mejora, que se puedan poner en marcha de forma inmediata, en base a su rentabilidad dirigidas a:
 - La reducción de costes.
 - La mejora de la eficiencia.
 - La mejora del nivel de servicio ofrecido

Por otro lado, los Beneficios que ofrece el diagnóstico estratégico son:

- Rápida detección de las oportunidades de mejora, que apoyen la competitividad de la empresa.
- Obtención de la hoja de ruta para la evolución del negocio, alineado al Plan Estratégico.
- Estimación de ahorros potenciales, en base al análisis de los datos proporcionados.
- Racionalización y optimización de las inversiones a realizar y definición de sus bases futuras de desarrollo.
- Asesoramiento por expertos en operaciones, profesionales que vienen del mundo de la empresa

1.4.17. Procesos críticos

Ventura (2011) afirma que una empresa orientada a la calidad tendrá que contemplar puntos críticos de la calidad total de su estructura para poder ejecutar la gestión orientada a la misma.

Es por que los puntos críticos de la calidad total son:

- La excelencia gerencial y de la misma organización
- La cultura de la calidad
- La constante innovación en las áreas de la empresa
- El desarrollo de productos y servicios considerando los retos
- El manejo de la información contable
- El manejo adecuado de los recursos humanos

- El manejo adecuado de la competencia
- El manejo adecuado del factor tiempo
- Las sólidas relaciones entre la organización y sus socios estratégicos
- El manejo adecuado del capital

A su vez acota que para que una organización tenga éxito en su gestión es importante contar con una gerencia adecuada que permita contemplar los puntos críticos de la calidad total, es por ello que el gerente debe ser una persona abierta al cambio y comprometido para lograr los objetivos planteados, quien debe tener una clara visión y misión que además deben ser compartidas por los miembros de la organización.

1.5. Marco conceptual

Cuadro de Mando Integral: Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. (Martín & Reyes, 2006)

Desarrollo estratégico: Es aquel que tiene como fin la configuración de la empresa para hacerla lo más parecida posible a la visión que se ha desarrollado durante el planteamiento estratégico. (WeblogRecursos Humanos, 2010)

Visión: La declaración de la visión reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o cómo se ve en el futuro. Este enunciado está descrito en tiempo presente. (Corrall, 1994)

Misión: Es el propósito de la organización, su razón de ser. Expresa el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado. El enunciado expresa el por qué y para qué existe la organización. (Corrall, 1994)

Plan estratégico: Es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. (Corrall, 1994)

Gobierno local: Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a la ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Glosario.net, 2007)

Ciudadano: Persona considerada como miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometidos a sus leyes. (Real Academia Española, 2016)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y

PROCEDIMIENTOS

2.1 Materiales

2.1.1 Población:

El presente trabajo se realizó en la ciudad de Pataz. La población sujeta a estudio, estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pataz siendo un total de 20 trabajadores y los procesos existentes de la Municipalidad Distrital de Pataz.

2.1.2 Marco de muestreo

La relación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pataz y los procesos existentes de la Municipalidad Distrital de Pataz.

2.1.3 Unidad de análisis.

Cada uno de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pataz y los procesos existentes de la Municipalidad Distrital de Pataz.

2.1.4 Muestra

Al ser pequeña la población se tomó en cuenta el total de la población como muestra para objeto de la investigación contando con un tipo de muestreo no probabilístico.

n=20 trabajadores

2.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el trabajo de investigación fueron las siguientes:

TÉCNICAS

INSTRUMENTOS

La encuesta

Cuestionario

La entrevista

Guía de entrevista

Análisis documentario

Ficha resumen

a. Técnica

La encuesta: Para recopilar la información, directamente de la variable de estudio. La encuesta tuvo cierto margen de error debido a que estuvo influenciada por la subjetividad del encuestado.

Se realizó una encuesta personal en el establecimiento donde la información se obtuvo mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador planteó directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que fue complementado con las respuestas del entrevistado. Se encuestó a los 20 trabajadores

Entrevista

Se obtuvo datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada. Se realizó una entrevista estructurada con preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas fueron abiertas, es decir el entrevistado respondió libremente a las preguntas realizadas

por el entrevistador. Se entrevistó al alcalde de la Municipalidad Distrital de Pataz.

Análisis documentario

Se utilizó para poder revisar el Plan estratégico y otros documentos para poder diagnosticar la situación actual de la Municipalidad Distrital de Pataz.

b. Instrumento:

El cuestionario: Es un instrumento de investigación que consistió en unas series de preguntas, redactadas de forma coherente, con una secuenciación lógica y estructuradas con unos objetivos claramente delimitados anteriormente y a los cuales estas preguntas dieron respuesta

Validación del cuestionario: Se validó por el juicio de expertos y se validó con el coeficiente de Alfa de Cronbach del 97%, razón que nos autoriza a aplicar el cuestionario

Guía de entrevista: Es un documento que contuvo temas, preguntas sugeridas y aspectos que se analizó en la entrevista

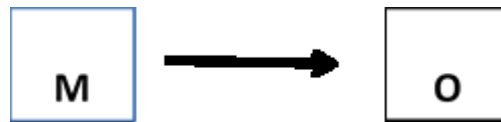
Ficha resumen: Se utilizó para registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas o no bibliográficas como medios para realizar un trabajo de investigación

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

El diseño de contrastación fue “Descriptivo-transversal” de una sola casilla.

Representación gráfica:



Dónde:

- M= Representa a la muestra de la cual se va a obtener la información.
- O= Un cuadro de mando integral para el desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

2.2.2 Análisis de las variables

Variables a investigar	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición	Ítems
Variable independiente Cuadro de mando integral	Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. (Martín & Reyes, 2006)	Fernández (2004) afirma que con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales que son: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Financiera	% del cumplimiento de planificación presupuestaria con respecto a ingresos y gastos	Cuantitativa	Escala de Likert	PF.13 y PF.14
				Disminución de morosidad de contribuyentes	Cuantitativa	Escala de Likert	
				Disminución de evasión de impuestos municipales	Cuantitativa	Escala de Likert	

	-% de participación	Cuantitativa	
	-Cobertura de participación	Cuantitativa	
	-Nivel de implementación de mejoras en servicios	Cuantitativa	
	-Tasa de crecimiento de actividades de cultura	Cuantitativa	PC.1 PC.2 PC.3 PC.4 PC.5
Clientes	-Tasa de crecimiento de actividades de deporte y recreación	Cuantitativa	Escala de Likert
	-Nivel de implementación de equipamiento	Cuantitativa	
	-Tasa de empleos inscritos	Cuantitativa	
	-Tasa de egresos de capacitación	Cuantitativa	

	-N° de boletines	Cuantitativa	
	-% de solicitudes de transparencia		
	-% de procesos revisados	Cuantitativa	
	-% de proyectos y programas realizados	Cuantitativa	
Procesos Internos	colaborativamente		PPI.6 PPI.7 PPI.8 PPI.9
	-% de proyectos relacionados con la estrategia municipal	Cuantitativa	PPI.10 PPI.11 PPI.12
	-% de empresas locales ligadas a la municipalidad mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal	Cuantitativa	Escala de Likert

	-N° de instancias formales de diálogo interno	Cuantitativa	
Aprendizaje y crecimiento	-N° de instancias de capacitación dedicadas a la integración y trabajo en equipo	Cuantitativa	PCA.15 PCA.16 PCA.17 PCA.18
	-Evaluación de competencias de funcionarios	Cuantitativa	Escala de Likert
	-Índice de desempeño	Cuantitativa	
	-%de servicios implementados en CRM municipal	Cuantitativa	

Variable dependiente	Es aquel que tiene como fin la configuración de la empresa para hacerla lo más parecida posible a la visión que se ha desarrollado durante el planteamiento estratégico. (Blog de Recursos Humanos, 2010)	Gestión empresarial (2013) afirma que un plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. Teniendo como objetivo trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones	Plan estratégico	Visión	Cualitativo	Escala de Likert
				Misión	Cualitativo	
Desarrollo estratégico		Por otro lado un plan estratégico contiene: La misión, visión estratégica, objetivos estratégicos y/o metas, a su vez de un plan de acción y reglamento de evaluación.	Perfil del trabajador	Objetivos y metas	Cualitativo	PLEST.19 PLEST.20 PLEST.21 PLEST.22
				Género	Cualitativo	Nominal
				Edad	Cuantitativo	
				Estado civil	Cualitativo	

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

- Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Excel, que facilitó el orden, clasificación y acumulación de información.
- El análisis de datos se realizó en función de los cuadros y gráficos respectivos que tuvo información cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

INSTITUCIONAL

PROPUESTO

3.1 Generalidades

3.1.1 Nombre o Razón Social

Municipalidad Distrital de Pataz.

3.1.2 RUC

20275817814

3.1.3 Domicilio Fiscal

Nro. S/n Plaza de Armas de la Libertad –Pataz -Pataz

3.1.4 Representante Legal

Alcalde Distrital: José Richard Torrealva Yparraguirre.

3.1.5 Actividad Principal

Actividades administrativas públicas en general.

3.1.6 Naturaleza de la entidad pública

La Municipalidad Distrital de Pataz es el órgano de Gobierno Local, emanado de la voluntad popular conforme a la ley electoral, con personería jurídica de derecho público y con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia y jurisdicción, siendo de aplicación las leyes y disposiciones que de manera general regulan las actividades y funcionamiento del sector público.

3.2 Misión

La Municipalidad Provincial de Pataz es una institución moderna y funcional al servicio de la población que con la participación ciudadana de la sociedad civil organizada promueve programas y proyectos de inversión privada, pública y de cooperación internacional para superar la pobreza e impulsar el desarrollo humano integral de la provincia.

3.3 Visión

Pataz al 2021, es un Distrito emprendedor, promotor e innovador, que ha logrado el desarrollo sostenible y equitativo de sus habitantes, mediante la ejecución de proyectos integrales que promueven su desarrollo económico, social, político, ambiental, territorial e institucional. Existe acceso universal a los servicios integrales de salud y educación de calidad, eficiente y oportuna, mejorando su calidad de vida. Cuenta con autoridades y dirigentes honestos, proactivos y capaces, que han logrado una sociedad civil activa, institucionalizando la democracia participativa y la justicia social.

3.4 Valores

Los principios y valores que habrán de regir para la operación de los programas y el desarrollo del gobierno durante la presente gestión son:

- Honradez: En el manejo pulcro de los recursos.
- Espíritu de servicio: Servir con calidad.
- Equidad: Dar a cada quien lo que le corresponda.
- Responsabilidad: Cumplimiento del deber.
- Sensibilidad: Trato justo y humano.

3.5 Políticas de gestión

Las políticas de gestión de la actual administración municipal son:

- Promover el desarrollo integral del Distrito de Pataz
- Promover la planificación estratégica como un instrumento imprescindible para el desarrollo
- Fomentar una cultura de identidad promotora del desarrollo
- Promover la concertación, para una participación ciudadana efectiva.
- Promover la transparencia y eficacia en la gestión
- Promover y estimular la creatividad y la identidad institucional en el trabajo
- Promover la erradicación de actitudes asistenciales.

3.6 Objetivos estratégicos

Son fines de la Municipalidad Distrital de Pataz en concordancia con la ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, los siguientes:

- Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal
- Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes
- Aumentar el N° de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio para apoyar el desarrollo sociocultural de la comuna
- Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) incentivando protección del medio ambiente
- Promover empleabilidad local a través de capacitación de desempleados

- Mejorar comunicación con Usuarios informando a la comunidad
- Mejorar transparencia y rendición de cuentas
- Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios
- Fortalecer colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones
- Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión
- Mejorar vínculos con empresas locales y promover la cooperación mutua
- Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios
- Aumentar ingresos municipales
- Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la coordinación interna
- Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo
- Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público
- Mejorar infraestructura tecnológica y de comunicación

3.7 Estrategias

- Potenciar trabajo de Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento de actividades. Las unidades vecinales y sus líderes locales, se comportan como motores de la participación de la comunidad la propuesta de proyectos por parte de estos sectores facilitan la participación en los distintos sectores.

- Aumentar trabajo en terreno por parte de la Municipalidad, esto con el fin de mantener retroalimentación de los distintos procesos consultivos, es decir, se considera necesario un vínculo constante entre los vecinos y la municipalidad que trasciende las instancias particulares de participación
- Evaluar Propuestas de mejora de usuarios y funcionarios. Abrir el abanico de oportunidades de mejora escuchando a aquellos que utilizan los servicios
- Mejorar el contacto y relación con organizaciones culturales y deportivas locales, al tener una relación directa con este tipo de organizaciones aumentan las posibilidades de realizar numerosas actividades y diversas.
- Fortalecimiento y trabajo en conjunto con el Estado y los vecinos para el desarrollo de programas como: “Quiero mi barrio”, “Mejoramiento Urbano” y “Mejoramiento Barrios”.
- Realzar el rol activo municipal en la generación de empleo local, orientando y generando instrumentos de planificación e intermediación laboral eficaz. Promoviendo al municipio como una entidad intermediadora efectiva para las personas de la comuna que lo necesiten. Si bien, los desafíos seguramente serán mayores cada año, se puede brindar ayuda real a los habitantes de la comuna
- Capacitación de funcionarios municipales en materias propias de transparencia, generando una nueva cultura. Además de esto se debe considerar la creación del cargo de Jefe de Transparencia Municipal,

- Rendición y Evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto además de la evaluación del cumplimiento de los distintos programas y proyectos. De esta manera no solo se puede trabajar en posibles desviaciones para su solución, sino que también se contribuye a la transparencia de la gestión y se guía a la organización en el camino a seguir.
- La realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad para cumplir con los objetivos, deben considerar la opinión de los distintos estamentos de funcionarios, la idea es que cada uno de ellos pueda manifestar sus puntos de vista a través de instancias establecidas para ello y que no sólo sea una traducción de lo quieren los directivos.

3.8 Competencias

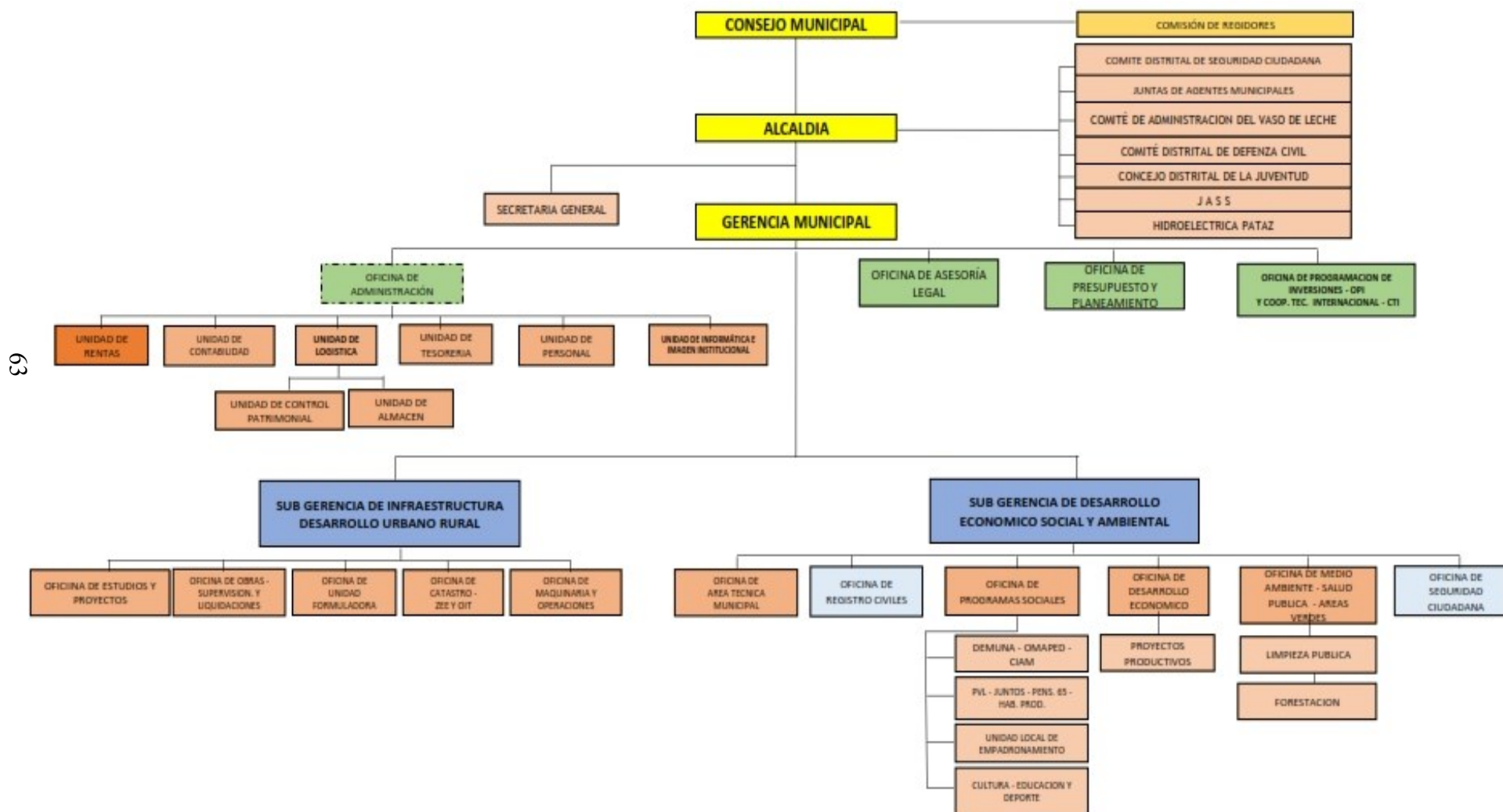
Las competencias que asume La Municipalidad Provincial de Pataz, de acuerdo al Artículo 73° de la LOM N°27972, son exclusivas y compartidas que en forma general son las siguientes:

- Planificar y promover el desarrollo urbano de su circunscripción, y ejecutar los planes correspondientes.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.
- Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.

- Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.

3.9 Organigrama institucional

El organigrama institucional de la Municipalidad Distrital 2015 -2018 de Pataz fue aprobado por Ordenanza Municipal N°003-2016-MDP.



3.10 Análisis PEST

Entorno Político

Las Autoridades políticas, administrativas y policiales, tienen la obligación de respetar la preeminencia de la autoridad municipal en los asuntos de su competencia y en todo acto o ceremonia oficial realizada dentro de la circunscripción del Distrito de Pataz, las cuales están establecidas en la ley orgánica de municipalidades y en aquellas funciones que de acuerdo a ley se le deleguen; salvo en los casos de sentencia judicial, cuando el Jurado Nacional de Elecciones determine, en la elección y separación de sus integrantes; en la Intervención de la Contraloría General de la Republica; en los casos de conflicto de competencias resuelto por el Tribunal Constitucional y en la aplicación del Código Tributario.

Arauzo (2016) afirma que Pataz no vivía una situación estable y de aceptación de sus habitantes debido al conflicto minero en donde dejaron un muerto y 33 heridos cerca de minas auríferas de Parcoy.

- La provincia de Pataz cuenta actualmente con 13 distritos y un total de 315 centros poblados. Entre los distritos tenemos:
 - Tayabamba, creada por ley del 2 de enero de 1857, tiene por capital la ciudad de Tayabamba y está integrado por 61 centros poblados de las categorías de anexos, caseríos, haciendas, y fundos y chacras.
 - Buldibuyo, creado en la época de la independencia, el 9 de noviembre de 1899 la ley dio como capital.

- Chillia, se encuentra a una altitud de 3118 msnm. Y fue creado en la época de la independencia.
- Huaylillas, se encuentra a una altitud de 2.5000 msnm.
- Huancaspata, se encuentra a una altitud de 2900 msnm.
- Huayo.
- Ongón, Fue creado el 25 de noviembre de 1876 como distrito de la provincia de Huallaga. La ley de 5 de noviembre de 1879 volvió a crear este distrito integrándose a la provincia de Pataz.
- Parcoy, fue creado en la época de la independencia.
- Pataz, fue creado en, la época de la independencia.
- Pías, fue creado el 31 de octubre de 1955.
- Santiago de challas, fue creado el 10 de octubre de 1959.
- Taurija, fue creado el 18 de octubre de 1841.
- Urcubamba, fue creado el 21 de junio de 1897.

Entorno Económico

El desarrollo económico es la capacidad para crear riquezas a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

En los últimos 20 años el Perú ha crecido en su economía de manera acelerada gracias a las inversiones del sector privado, como consecuencia de haber optado por un modelo de economía de libre mercado dentro de un marco de estabilidad jurídica y macroeconómica.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ubico a Perú a la cabeza de los países de la región con una tasa de crecimiento de 5.5% en 2014,

seguido de Bolivia con 5.1% y Colombia con 4.5%, según cuenta el panorama económico mundial.

El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en el año 2013, tuvo una tasa de expansión de 5.3%. Mientras que el Banco Central de Reserva (BCR) como Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indican que el Producto Bruto Interno (PBI) del segundo trimestre del 2014, muestra que la economía peruana registró un crecimiento de 1.7% respecto a similar periodo del año anterior, sustentando en la evaluación favorable del conjunto de actividades de servicios (5.3%), en particular de los servicios financieros (15.2%), telecomunicaciones (6.8%), servicios prestados a las empresas (6.4), alojamiento y restaurante (5.2%), principalmente .

En el distrito de Pataz se enmarcan dos actividades principales plenamente identificadas como la minería y la agricultura por su dimensión se puede decir que la actividad económica del distrito está supeditada en mayor importancia a la actividad minera para la extracción de oro y plata, por los ingresos directos e indirectos que significan.

La minería es una de las principales actividades generadoras de ingresos directos e indirectos de la economía del país y es la cuarta actividad en aporte al producto en la región La Libertad.

De acuerdo a la última información disponible del INEI, el sector minería representó el 9.6% del valor de producción total de esta región en el periodo 2001-2011, participación superior al promedio nacional (6.5%). Esta participación se vuelve más relevante si consideramos los efectos indirectos de la minería sobre el desarrollo de otras actividades

relacionadas, como los servicios logísticos, servicios empresariales y construcción, entre otros

De acuerdo al Ministerio de Energías y Minas (MINEM) la producción de oro en la Libertad ha aumentado en la última década, pasando de 519 mil a 1681 MILES DE ONZAS FINAS ENTRE 2002 Y 2012. La región se mantiene como segundo productor a nivel nacional.

La dinámica del distrito se asienta en ventajas competitivas entre las cuales se puede distinguir una población activa y una articulación flexible a las economías del mercado

Entorno Social y Cultural

Conforme a las cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD) el Perú redujo a 24.2 su población en estado de pobreza. Según el informe “Perfil de estratos sociales en América Latina; pobres, vulnerables y clases medias”, en el Perú la mayoría del descenso en la pobreza se trasladó hacia la clase media y registró un aumento de 19.1 puntos porcentuales en su tamaño relativo durante un periodo de doce años. Si bien el segmento de clase media peruana fue el que más creció en doce años, aún hay un 40% de la población vulnerable en este sentido el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD) señala que 20 de cada 100 personas son pobres en el Perú.

Asimismo, el PNUD informa que el índice de desarrollo humano (IDH) que incluye educación y salud, entre 1980 y 2013 ha crecido a una tasa promedio anual de 0.65%. El Perú registra un IDH de 0.737 ligeramente

más alto que el registrado en el anterior (2013), cuyo valor era 0.734 por lo tanto el Perú ha llegado a ubicarse en el rango de países de desarrollo humano alto colocándose en el ranking mundial en el puesto número 82 entre 187 países. Esta ubicación no ha variado respecto de la reportada en el anterior (2013); sin embargo, al considerar las brechas en salud, educación e ingresos que aún persisten en el país, el IDH ajustado por desigualdad se reduce de 0.737 a 0.562, es decir una pérdida de 23.7% una de las más elevadas entre todos los países de desarrollo humano alto.

La evolución del IDH promedio en el Perú se acompaña de una tendencia a la reducción de la Pobreza. El índice de pobreza multidimensional (IPM) calculado por el informe mundial muestra en el caso peruano una reducción importante en los últimos años. Así en el año 2008 la pobreza multidimensional afectada a 4605 personas (16.1% de la población), mientras que en el año 2012 esa incidencia se había reducido a 3132 personas (10.4% de la población).

Por otro lado, dentro del ranking de pobreza y pobreza extrema a nivel del país los tres distritos con mayor índice de pobreza extrema es: Ongón en el puesto 1, Huayo en el puesto 117 y Chillia en el puesto 13.6 según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI Censo Nacional de Población y Vivienda 2007, no estando ajeno a esta situación el distrito de Pataz.

INEI (2016) afirma que en el distrito de Curgos, en la provincia de Sánchez Carrión y Condormarca, en Bolívar, en la región La Libertad se centra la población más pobre del país, a su vez el 26,3% de la población

liberteña está en situación de pobreza total y de ésta, el 6,0% vive en condición de pobreza extrema

Por otro lado, la población económicamente activa (PEA) en la región La Libertad, al año 2016, estuvo conformada por 947,8 mil personas, en su mayoría varones. Dicha cantidad de población, representa una tasa de actividad equivalente a 72,7%; es decir, aproximadamente tres de cada cuatro personas en edad de trabajar (PET), en La Libertad, participan activamente en el mercado de trabajo. Esta situación evidencia una fuerte presión en el mercado de trabajo que se asocia a los bajos niveles de ingreso familiar, donde los miembros del hogar participan activamente a fin de sustentar los gastos necesarios, a su vez en la región La Libertad el analfabetismo llega a un 8% por encima de la provincia de Lima (7%) pero con igual proporción que las regiones de Piura y Lambayeque (8%). Además, el presupuesto asignado para este tema, a nivel del Gobierno Regional, ha sido ejecutado en un 86% y a nivel de autoridades locales en 46%; en el rango de los liberteños de 25 a 34 años el 43% no llegó a la instrucción secundaria siendo su máximo nivel educativo primario, primario incompleto o inicial, a su vez el 28,9% tiene acceso a los servicios básicos

Por otro lado, se pretende asimilar la gama de opciones disponibles que permitan mejorar la calidad de vida, por el cual se pretende implementar políticas de protección social e inclusión y programas de desarrollo social que dan prioridad a quienes viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad en la sociedad, las mismas que deben estar conforme a las políticas nacionales a fin de reducir los niveles de pobreza y desigualdad.

Como gobierno local, la Municipalidad Distrital de Pataz no tiene el control técnico y administrativo alguno en el sector salud en el ámbito local por lo que su labor será la de coordinación estrecha y permanente en la aplicación de programas y ejecución de proyectos orientados al bienestar de la población ante las serias falencias en que se encuentra la salud en el distrito.

El enfoque municipal está orientado a brindar un acompañamiento institucional a la población del distrito, propiciando espacios de participación para el fortalecimiento del tejido social buscando la realización de sus satisfactores sociales involucrando a las distintas instancias tanto públicas como privadas al quehacer cotidiano de la población. La lucha contra la pobreza y todo tipo de exclusión en este campo de intervención

El aspecto del conocimiento cultural debe orientarse a que se tenga en cuenta tanto al creador y gestor, como el interlocutor de la cultura que garantice el acceso a las manifestaciones, bienes y servicios culturales. La identidad cultural de Pataz será una necesidad obligatoria del conocimiento a cumplirse mediante informaciones escritas y virtuales que sea de conocimiento nacional e internacional, la que tiene que ver con las costumbres ancestrales, la forma de reproducción sexual, la manera de hacer los cultivos, los rituales antes y después de la faena agraria, la religiosidad manifiesta de las personas con sus creencias que le dan vida cultural muy poderosa al distrito de Pataz.

Entorno Tecnológico y ecológico

Uno de los problemas más relevantes de Pataz es el que se tiene con la actividad minera donde se relaciona con la actividad de los mineros artesanales quienes son los que más contaminación ambiental producen por la precaria tecnología que aplican .Esta situación en forma responsable ha sido tomada por la empresa Poderosa quien ha implementado un programa de formalización con los artesanales para su apoyo en los tramites que correspondan y el asesoramiento técnico de extracción, para evitar también la explotación y venta ilegal de oro.

3.11 Análisis FODA

FORTALEZA

Potencialidades

- Canteras de agregados para la construcción
- Potencial gastronómico
- Recursos hídrico proveniente de cuencas
- Suelos apropiados para agricultura y agro exportación
- Presencia de zonas aptas para el turismo
- Clima propicio para el desarrollo agrícola y ganadero
- Recursos mineros de metales preciosos
- Interconexión troncal vial y carrozables con los poblados del distrito
- Programas de capacitación a cargo de la Municipalidad y asociados a Pataz

Desarrollo económico

- Agricultura frutícola y para agroindustria
- Empresas privadas generadoras de empleo y de ingresos tributarios para la municipalidad
- Pequeños productores asociados
- Áreas disponibles para nuevos proyectos agrícolas y forestales
- Empresas mineras asentadas

Desarrollo Socio –Cultural

- Población joven
- Casco urbano con servicios básicos
- Existencia de programa de educación de estimulación temprana
- Comités de Desarrollo Comunales –CODECO
- Clubes de madres

Desarrollo Institucional

- Rondas campesinas organizadas
- Existencia de organizaciones sociales de base económicas y publicas
- Relaciones entre la comunidad y la municipalidad fortalecen la institucionalidad y gobernabilidad.

OPORTUNIDADES

- Presencia de medios de comunicación
- Existencia de mercados externos para la producción agrícola de Pataz
- Presencia de ONGs en el desarrollo de la producción de vegetales
- Presupuestos participativos :provincial y regional
- Inversión privada
- Canon minero
- Capacitación de docentes
- Existencia de becas para alumnos destacados
- Políticas de estado que favorecen a las MYPES
- Programas sociales del gobierno central
- Presencia de cooperación técnica internacional
- Fuentes de financiamiento para el desarrollo de MYPES
- Alianzas estratégicas institucionales
- Proyectos de inversión a nivel de mancomunidad
- Formación de la mancomunidad con municipalidades aledañas
- Ejecución de obras sociales y comunales por la Asociación Pataz
- Estrategias comerciales de mercado
- Participación activa y creciente de la mujer en los diferentes estamentos sociales y productivos
- Incremento del presupuesto de inversión pública distrital, provincial y regional
- Legislación favorable para el desarrollo e inclusivo de personas con discapacidad
- Producción de frutas y vegetales orgánicas
- Presencia de ONG que brindan asistencia técnica y recursos para mejorar la producción agropecuaria
- Ley de impuesto por obras

DEBILIDADES

Infraestructura

- Limitada infraestructura de servicios básicos
- Limitada infraestructura de centros de salud en Pataz
- Limitada infraestructura de los servicios de educación

Desarrollo económico

- Falta de ordenamiento territorial
- Escasa capacitación de agricultores
- Desconocimiento de recursos naturales y agroecológicos
- Limitada promoción de las zonas turísticas
- Servicio de transporte inadecuado y desorganizados
- Escasa sensibilización ambiental
- Falta de oportunidades laborales para jóvenes y mujeres
- Ausencia de cooperación internacional
- Falta de sensibilidad en el tema medio ambiente por la contaminación
- Desarrollo social –cultural
- Débil identidad cultural
- Escasa capacitación en planificación familiar
- Escasa cultura de tributación
- Escasa participación de jóvenes en escenarios participativos
- Deserción estudiantil por problemas económicos, sociales y culturales
- Altos índices de morosidad en los servicios básicos
- Falta concertación de líderes para el desarrollo integral de Pataz
- Limitadas capacidades en organizaciones de la **población**
- Limitada participación de las instituciones públicas para asegurar la sostenibilidad de las actividades económicas productivas
- Ausencia de entidades financieras
- Falta de ejecución de los planes por las autoridades municipales
- Falta de control y fiscalización en las organizaciones de base

AMENZAS

- Fenómenos y desastres naturales
- Crisis económica y financiera nacional e internacional
- Enfermedades endémicas: paludismo, dengue
- Contaminación de los ríos
- Centralismo y corrupción
- Uso irracional del consumo del agua
- Contaminación ambiental por empresas mineras
- Presupuesto público insuficiente
- Migración
- Ausencia de lagunas de oxidación
- Problemas de salud en población (TBC)
- Escaso apoyo económico para obras comunales por entidades del gobierno central
- Peligros de inundaciones
- Violencia familiar y maltrato infantil
- Disminución de las áreas de cultivo
- Aumento de la contaminación ambiental por relaves y desechos mineros

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL

BALANCED

SCORECARD

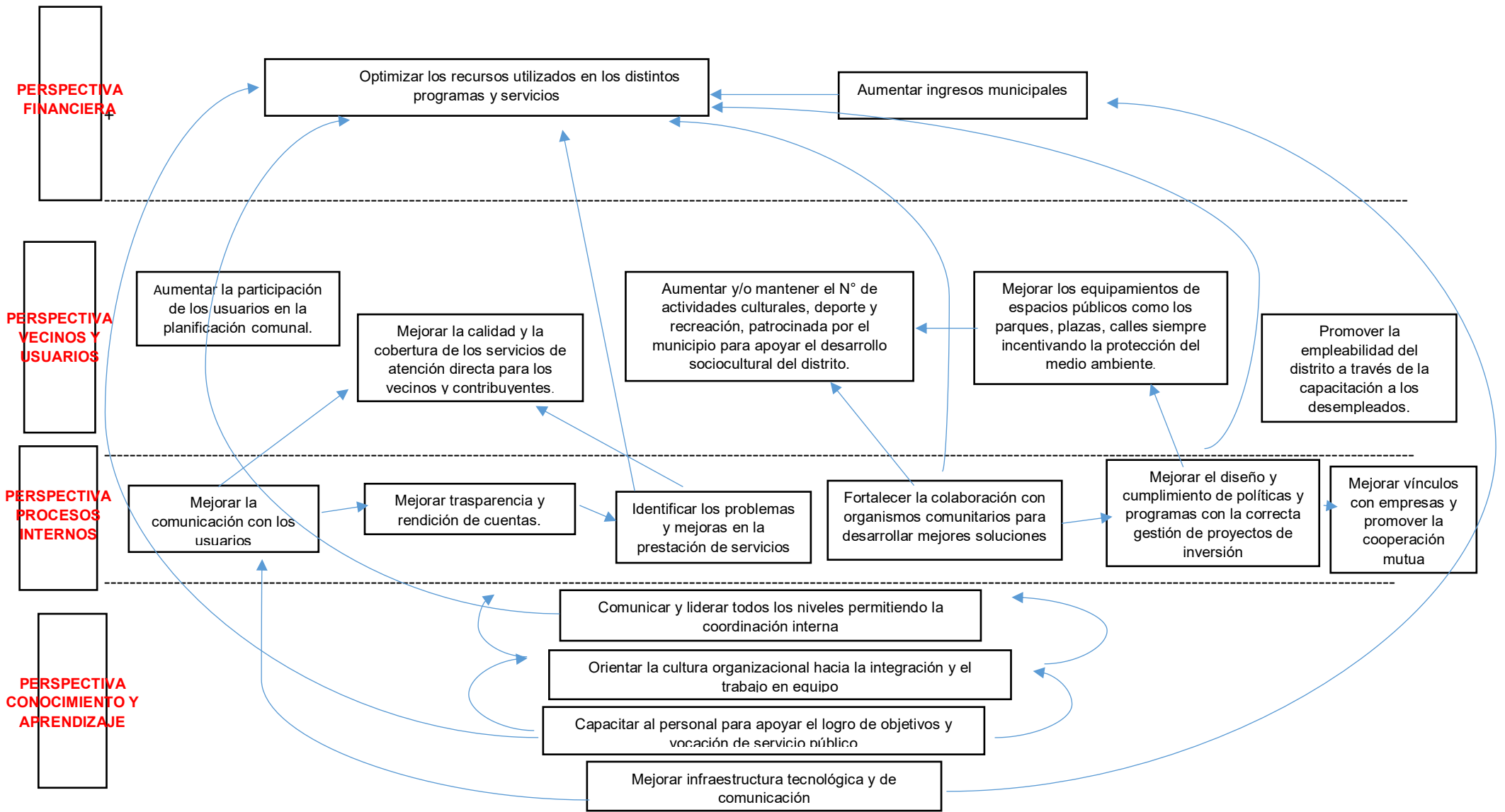


Figura N°1. Mapa estratégico propuesto

4.1. Indicadores, metas e iniciativas

Cada uno de los objetivos antes expuestos necesitan indicadores, estos actúan como una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, siendo una parte fundamental del control de gestión como también del cuadro de mando integral. Además de esta definición, se establece la meta que se desea alcanzar junto con iniciativas que contribuyan a su cumplimiento.

En cada uno de los indicadores se determina aquello que se considera relevante, pero también se advierte de las condiciones necesarias para una medición efectiva. Por otra parte, se priorizan aquellos indicadores más relevantes para el cumplimiento del objetivo, de manera tal de no saturar la gestión municipal.

Los elementos antes mencionados se presentan a continuación para cada uno de los objetivos declarados, en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA DE FRECUENCIA	INICIATIVAS
FINANCIERA	Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios	Porcentaje de cumplimiento planificación presupuestaria con	80% de cumplimiento	Trimestral	Rendición y Evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto.
		Evaluación de resultados de programas y servicios (eficacia de los servicios)	80% de satisfacción	Trimestral	Control de la ejecución presupuestaria periódico Estimación de modificaciones en los distintos proyectos
	Aumentar ingresos municipales	Porcentaje crecimiento	15% de crecimiento	Semestral	Estimación de modificaciones en los distintos proyectos. Actualización de la información con respecto a los ingresos Campaña publicidad que fomenta a usuarios a pagar sus permisos de circulación en la comuna
		Disminución morosidad de contribuyentes	2% de disminución	Semestral	
		Disminución Evasión de Impuestos Municipales	3% de disminución	Semestral	

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVA
VECINOS Y USUARIOS	Aumentar participación de usuarios en planificación comunal	% de participación	80% de cumplimiento de	Semestral	Potenciar trabajo de Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento de actividades
		Cobertura participación	80% de unidades vecinales participantes		
	Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes	Nivel de implementación de mejoras en servicios	80% de los servicios mejorados	Semestral	Evaluar Propuestas de mejora de usuarios y funcionarios. Abrir el abanico de oportunidades de mejora escuchando a aquellos que utilizan los servicios.
	Aumentar el N° de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio para apoyar el desarrollo sociocultural de la comuna	Tasa de crecimiento actividades de	Aumentar o mantener nivel actual	Trimestral	Construir un sistema de registro que permita conocer el N° de personas participantes, además de caracterizar demográficamente. Mejorar el contacto y relación con organizaciones culturales y deportivas locales
		Tasa de crecimiento actividades de deporte y recreación	Aumentar o mantener nivel actual	Trimestral	
	Mejorar Equipamiento de espacios públicos (parques, plazas, calles) incentivando protección del medio ambiente	Nivel de implementación de equipamiento	70% equipamiento proyectado instalado	Semestral	Fortalecimiento y trabajo en conjunto con el Estado y los vecinos para el desarrollo de programas Aumentar el gasto en mantención de áreas verdes Promover el uso de las instalaciones públicas y educar a vecinos con respecto al cuidado de las mismas y el entorno Complementar con programas educativos que busquen instruir con respecto a reciclaje comunitario y disminución de contaminación
Empleabilidad local a través de capacitación de desempleados	Tasa de empleo de inscritos	80% de las personas inscritas empleadas	Trimestral	Realzar el rol activo municipal en la generación de empleo local, orientando y generando instrumentos de planificación e intermediación laboral eficaz Resaltar zonas comerciales Revisión semestral de metas en base a la contingencia nacional y las condiciones de empleo a nivel país	
	Tasa de egresos de capacitación	80% de las personas inscritas capacitadas	Trimestral		

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICATIVOS
PROCESOS INTERNOS	Mejorar comunicación con Usuarios Informando a la comunidad	Nº de Boletines Informativos	1 Boletín Mensual	Bimestral	Potenciar el papel del "Community Manager" Permitir en estos boletines la opinión de los lectores a través de cartas de opinión y abrir una sección de propuestas de los vecinos y usuarios
	Mejorar transparencia y rendición de cuentas	Porcentaje de cumplimiento solicitudes transparencia	90% de cumplimiento	Bimestral	Fortalecer Programa de Gestión Documental Capacitación de funcionarios municipales en materia propia de transparencia, generando una nueva cultura Resolución de aquellas solicitudes que no se han podido responder satisfactoriamente y análisis de los motivos que dificultan su gestión
	Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios	Porcentaje de procesos resueltos	90% de los procesos resueltos en un año	Bimestral	Definir procesos y responsables en servicios críticos Vincular la resolución de procesos con participantes universitarios
	Fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones	Porcentaje de proyectos y programas realizados colaborativamente	30% de programas y proyectos realizados en conjunto en un año	Semestral	Identificación de todas las organizaciones comunitarias que se encuentren en la comuna y realizar un registro de ellas de manera tal de tener una base de datos Hacer seguimiento de las diversas políticas de Estado Realizar sistemas de trabajo en conjunto periódicos
	Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión	Porcentaje de proyectos relacionados con la estrategia municipal	80% Proyectos terminados en un año	Semestral	Resolución de proyectos ejecutados Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en los proyectos o aumento en los costos
	Mejorar vínculos con empresas locales y promover la cooperación mutua	Porcentaje de empresas locales ligadas a la municipalidad mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal	60% de las empresas relacionadas mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal.	Semestral	Ligar las actividades culturales, deportivas y recreativas que realice el municipio pueden servir como una conexión entre el municipio y las empresas locales

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICATIVA
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la coordinación interna	Nº de instancias formales de diálogo interno	2 reuniones mensuales dentro de cada departamento	Trimestral	*La realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad para cumplir con los objetivos
	Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo	Número de instancias de capacitación dedicadas a la integración y trabajo en equipo	2 mensuales	Trimestral	*Realizar un diagnóstico por cada una de las áreas y hacia todos los funcionarios .
		Evaluación de Competencias de funcionarios	80% del cumplimiento	Trimestral	*Crear incentivos económicos grupales que premien el trabajo en conjunto y logro de metas en equipo
	Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público	Índice de desempeño	Avanzar índice de desempeño 10% anual	Trimestral	*Promover orientación hacia los usuarios
Mejorar infraestructura tecnológica y de comunicación	Porcentaje de servicios implementados en CRM municipal	80% del cumplimiento	Anual	*Acompañar las nuevas tecnologías con capacitación para el personal en su utilización	

CAPÍTULO V
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados

En este capítulo se hace referencia a las tablas y gráficos de estadística que he utilizado para organizar la información recogida en la investigación.

5.1.1 Resultado cuantitativo

Tabla N° 1

La Municipalidad Distrital de Pataz realiza actividades para aumentar la participación de usuarios en la planificación comunal

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	14	70%
Totalmente en desacuerdo	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

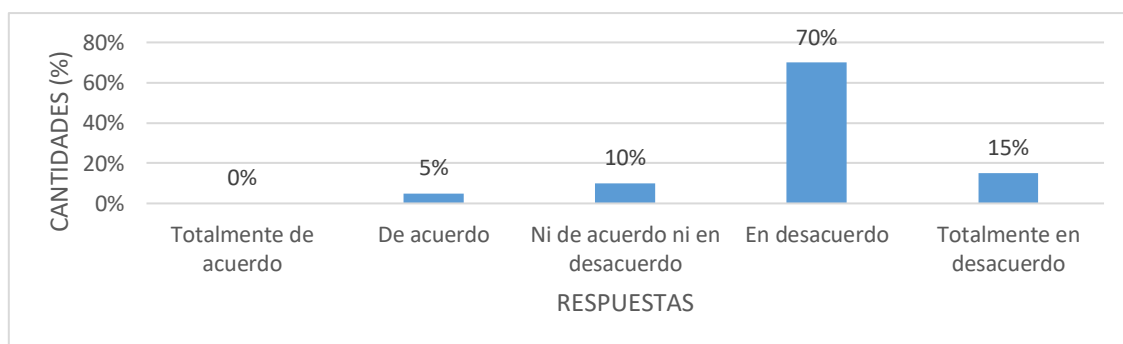


Gráfico 1. La Municipalidad Distrital de Pataz realiza actividades para aumentar la participación de usuarios en la planificación comunal

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 70% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz realiza actividades para aumentar la participación de los usuarios en la planificación comunal, por otro lado, un 15% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 2

Mejora de la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación de la Municipalidad de Pataz

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	14	70%
Totalmente en desacuerdo	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

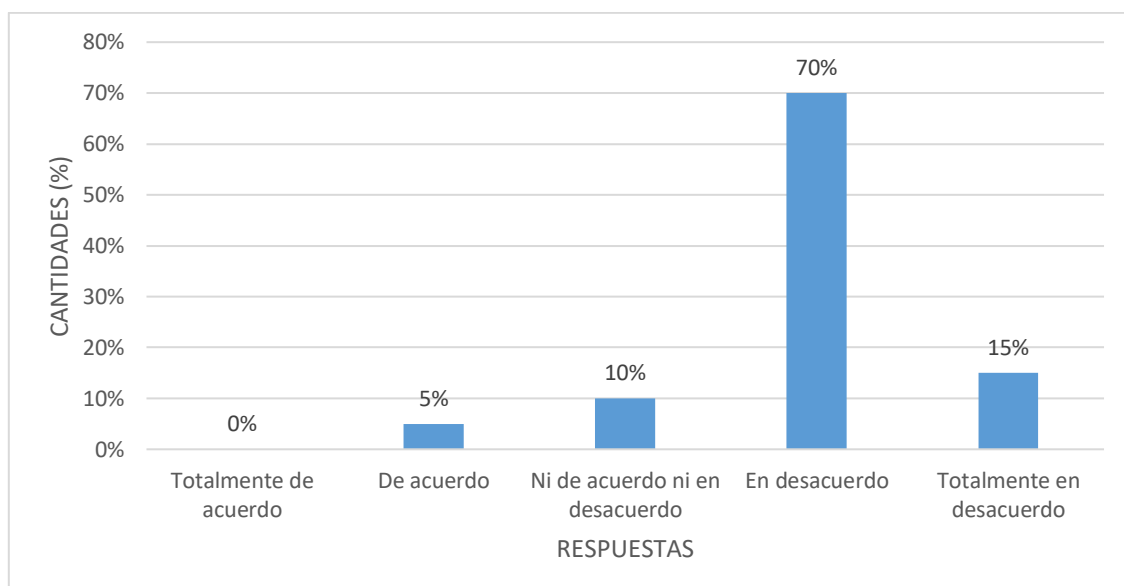


Gráfico 2. Mejora de la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación de la Municipalidad de Pataz

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 70% respondieron estar en desacuerdo que existe una mejora en la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación, por otro lado, un 15% está totalmente en desacuerdo a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 3

Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	11	55%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

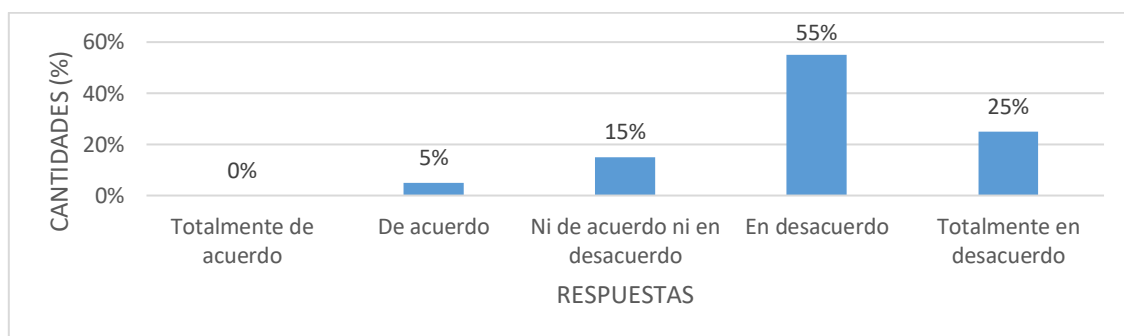


Gráfico 3. Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 55% respondieron estar en desacuerdo que exista un aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna, por otro lado un 25% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 4

Mejora del equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

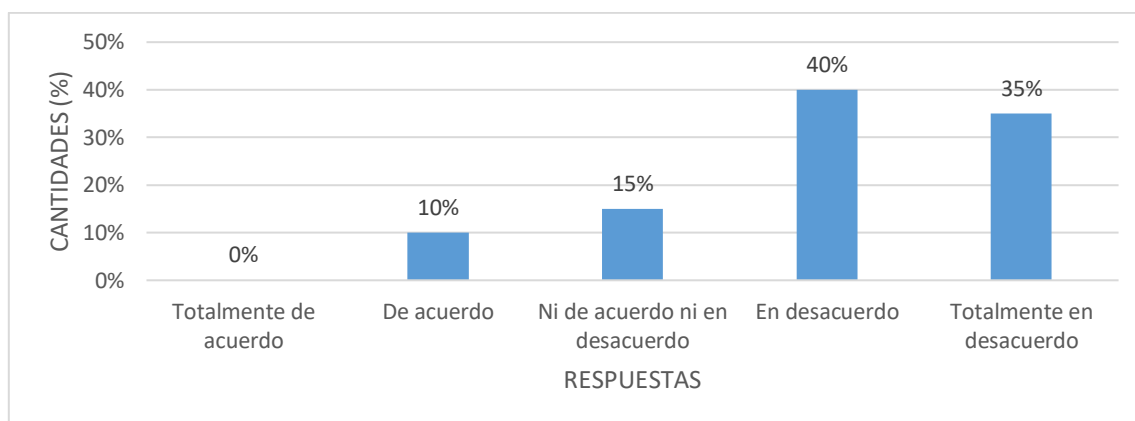


Gráfico 4. Mejora del equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 40% respondieron estar en desacuerdo que exista una mejora del equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente, por otro lado, un 35% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 5

La Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

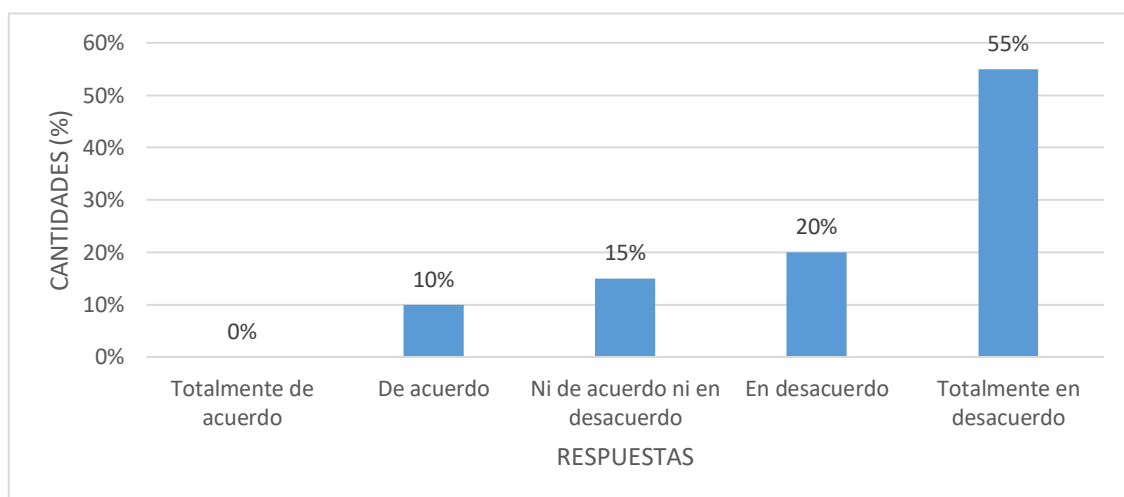


Gráfico 5. La Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 55% respondieron estar en totalmente en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados, por otro lado, un 20% está en desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 6

Mejora de la comunicación von los usuarios.

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	9	45%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

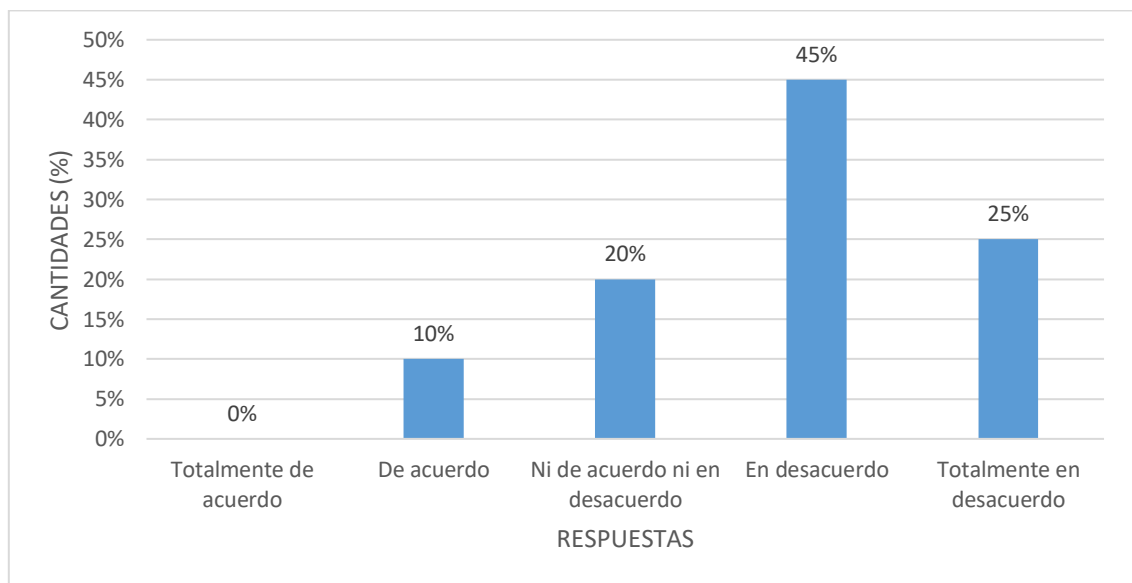


Gráfico 6. Mejora de la comunicación von los usuarios.

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 45% respondieron estar en desacuerdo que exista una mejora en la comunicación con los usuarios, por otro lado, un 25% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 7

Aumento de la transparencia en la rendición de cuentas.

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40%
En desacuerdo	6	30%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

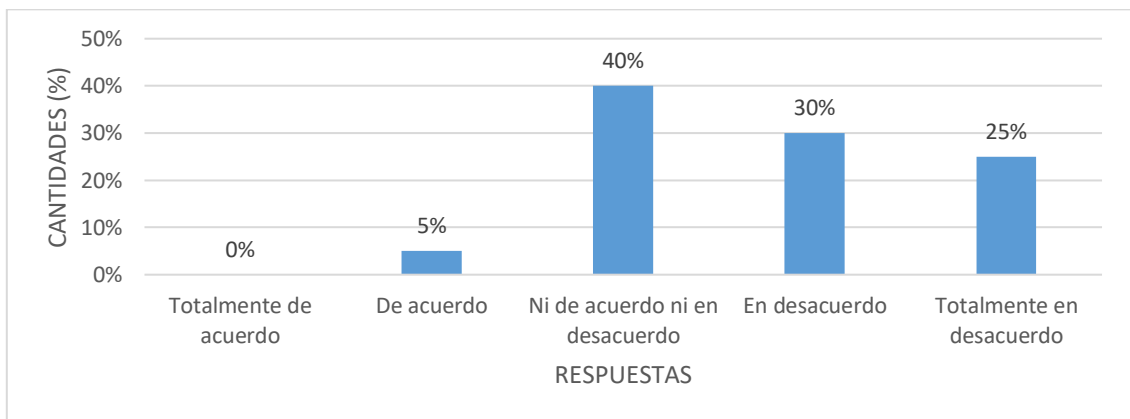


Gráfico 7. Aumento de la transparencia en la rendición de cuentas

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 40% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que exista un aumento de la transparencia en la rendición de cuentas, por otro lado, un 30% está en desacuerdo, a su vez el 25% está totalmente en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 8

La Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	50%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

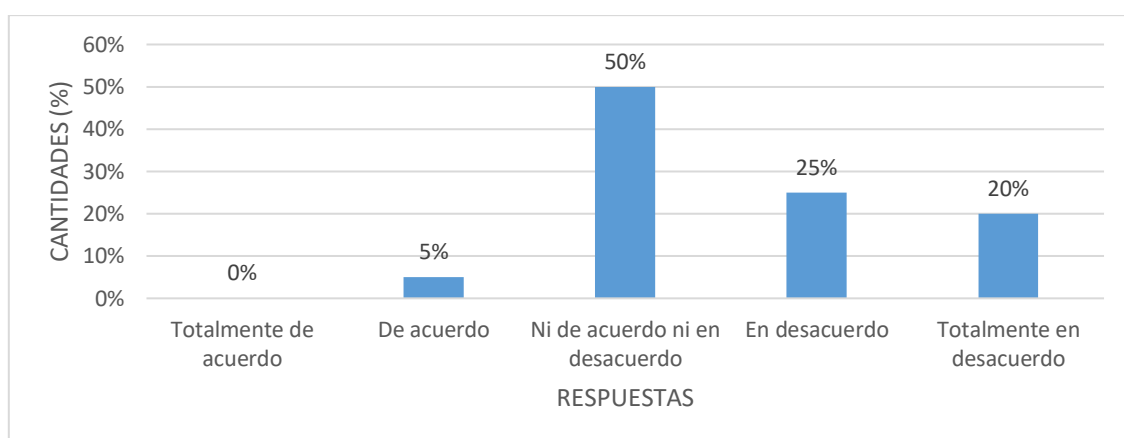


Gráfico 8. La Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 50% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios, por otro lado, un 25% está en desacuerdo, a su vez el 20% está totalmente en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 9

Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	12	60%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

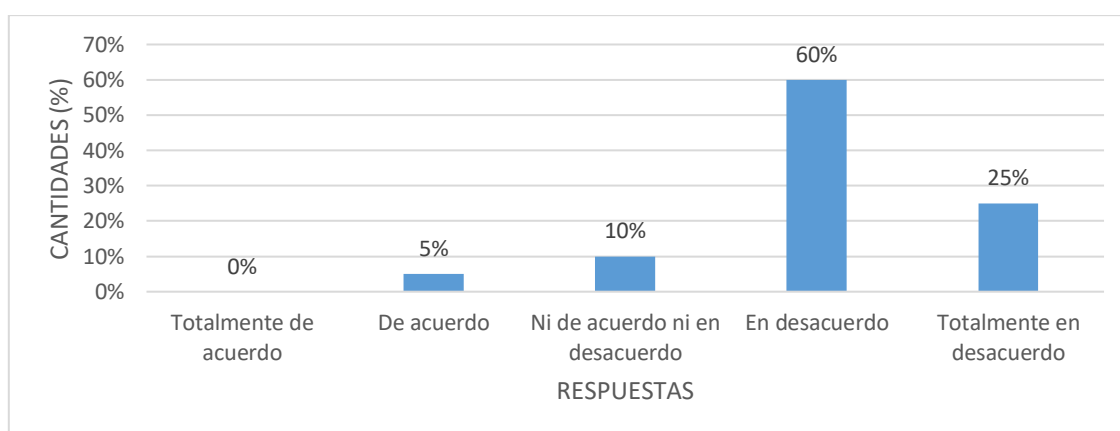


Gráfico 9. Aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 60% respondieron estar en desacuerdo que exista un aumento del número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna, por otro lado, un 25% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en totalmente en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 10

La Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

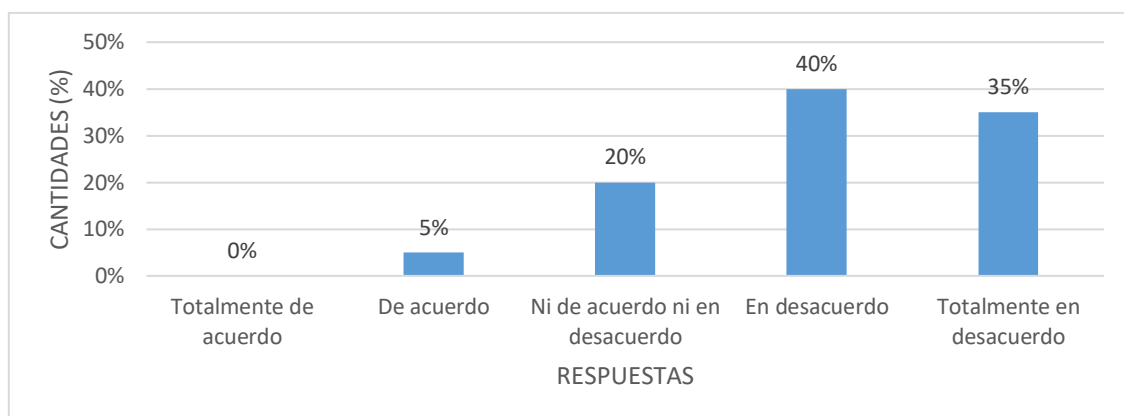


Gráfico 10. La Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 40% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones, por otro lado, un 35% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 11

Mejora del diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	10	50%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

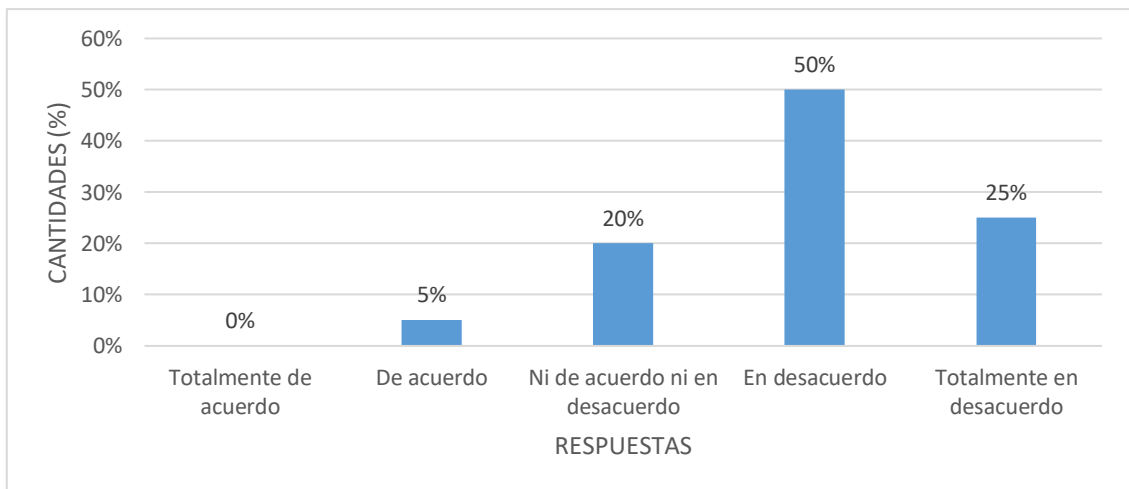


Gráfico 11. Mejora del diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 50% respondieron estar en desacuerdo que exista una mejora del diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión, por otro lado, un 25% está totalmente en desacuerdo, a su vez el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 12

Mejora de los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

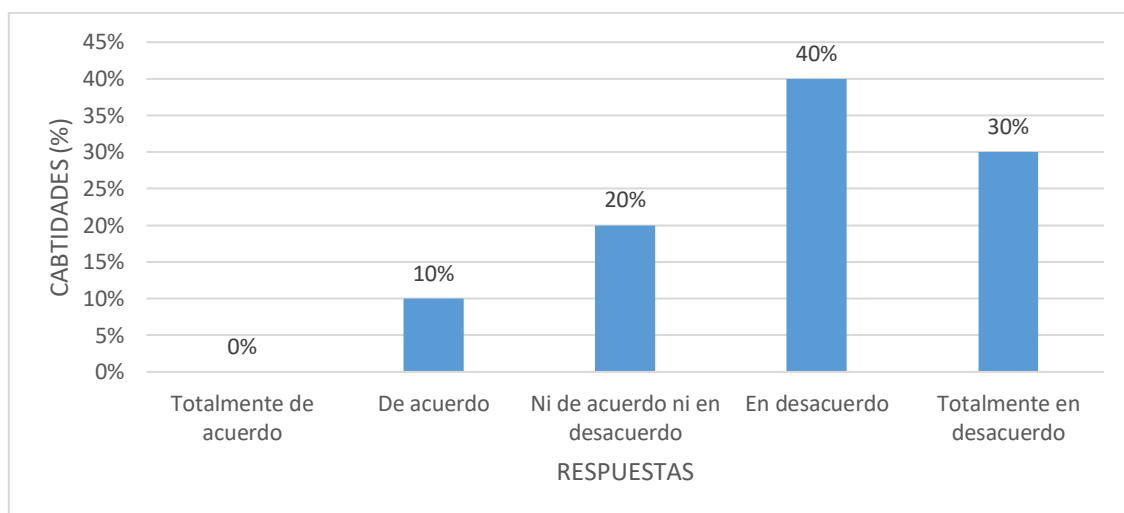


Gráfico 12. Mejora de los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 40% respondieron estar en desacuerdo que exista una mejora de los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua, por otro lado, un 30% está totalmente en desacuerdo a su vez el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 13

La Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

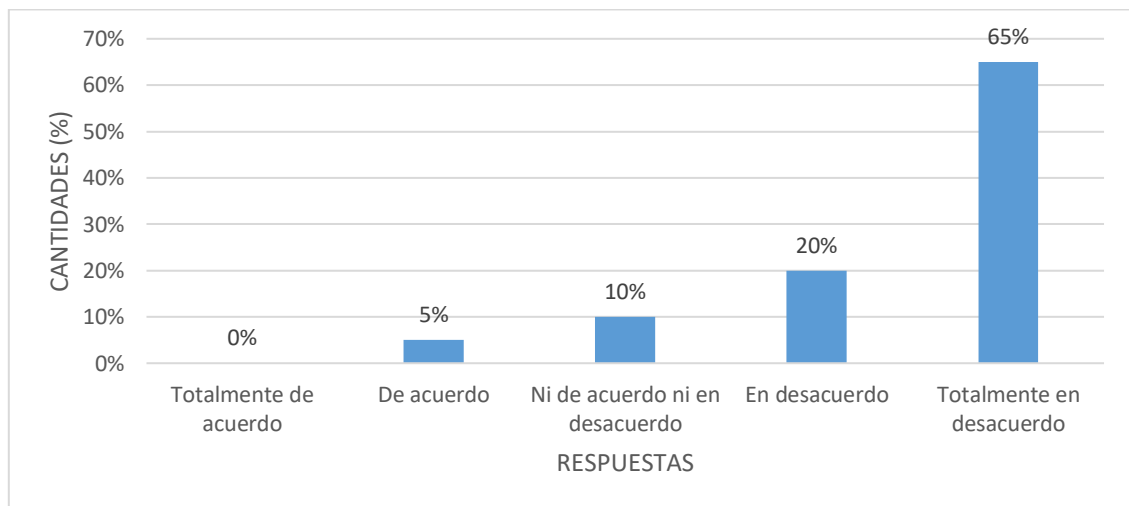


Gráfico 13. La Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 65% respondieron estar totalmente en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios, por otro lado, un 20% está en desacuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 14

Aumento de los ingresos municipales

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

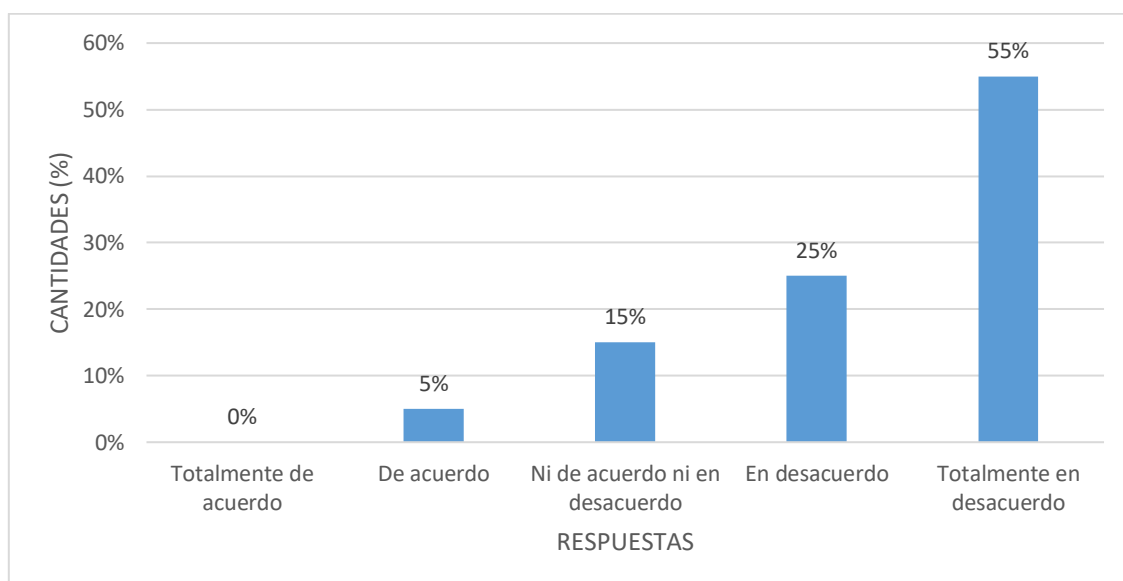


Gráfico 14. Aumento de los ingresos municipales

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 55% respondieron estar totalmente en desacuerdo que exista un aumento de los ingresos municipales, por otro lado, un 25% está en desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 15

La Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	13	65%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

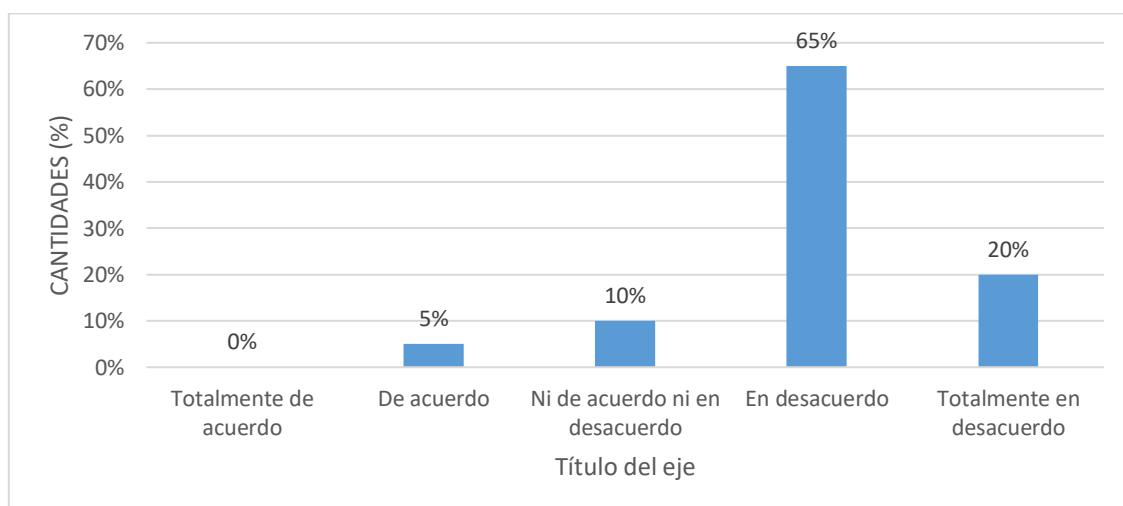


Gráfico 15. La Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 65% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna, por otro lado, un 20% está en totalmente desacuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 16

La Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	12	60%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

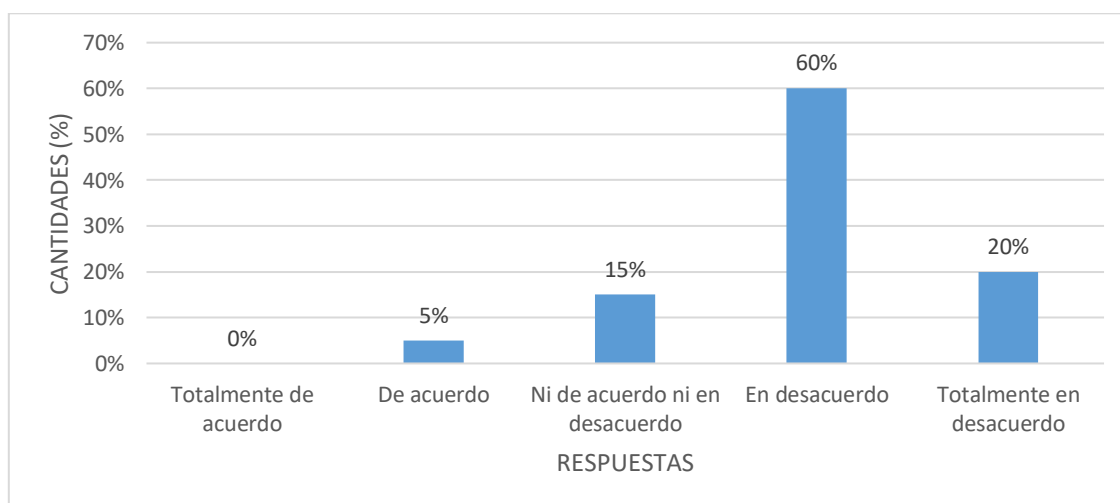


Gráfico 16. La Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 60% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo, por otro lado, un 20% está en totalmente desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 17

La Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	9	45%
Totalmente en desacuerdo	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

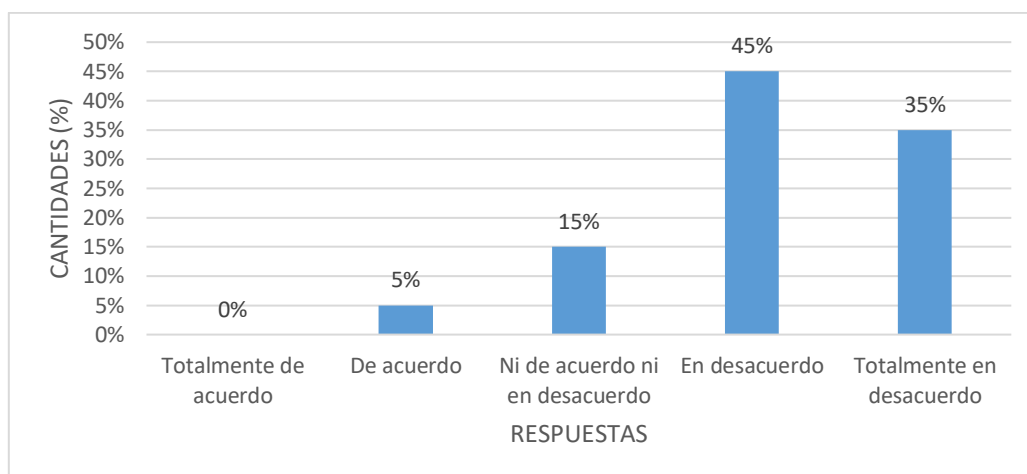


Gráfico 17 La Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 45% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público, por otro lado, un 35% está en totalmente desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 18

Mejora de la infraestructura tecnológica y de comunicación

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	50%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

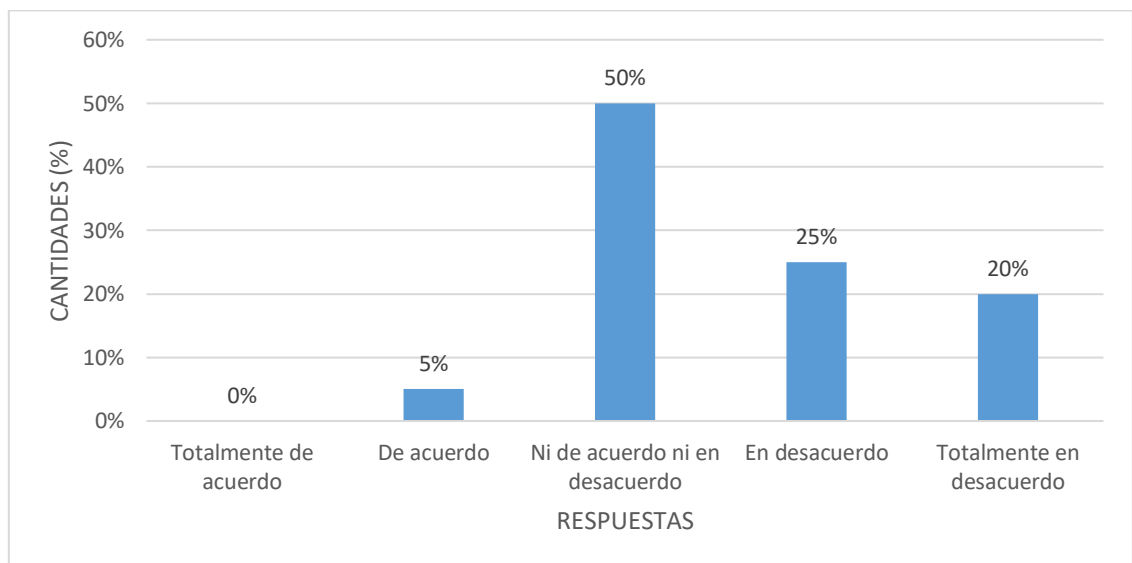


Gráfico 18. Mejora de la infraestructura tecnológica y de comunicación

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 50% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que exista una mejora en la infraestructura tecnológica y de comunicación, por otro lado, un 55% está en desacuerdo, a su vez el 20% está totalmente en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 19

La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	55%
Totalmente en desacuerdo	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

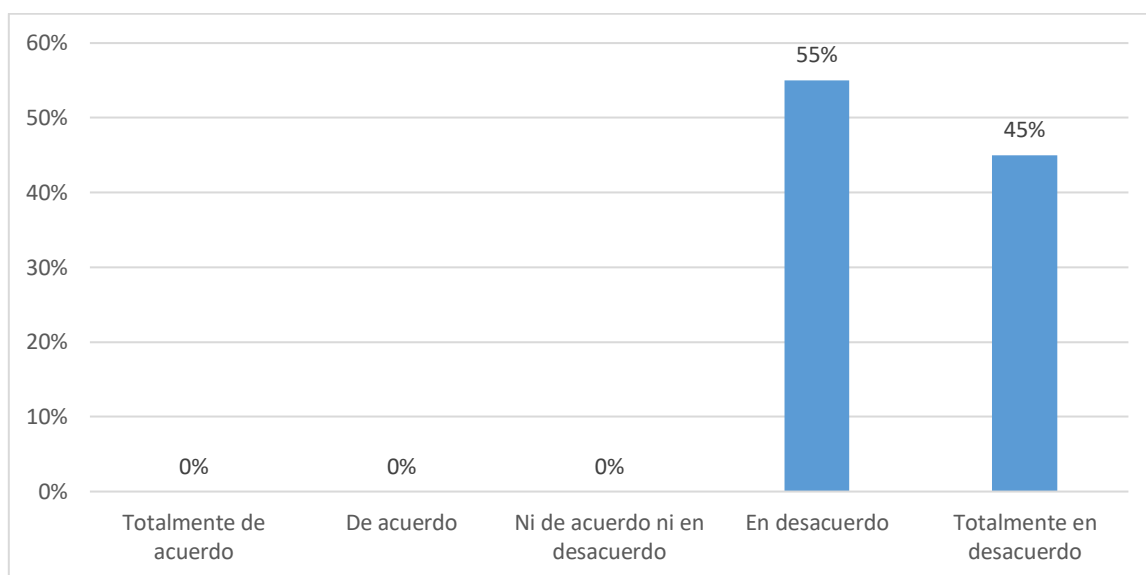


Gráfico 19. La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 55% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional, por otro lado, un 45% está en desacuerdo, a su vez el 0% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 20

La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

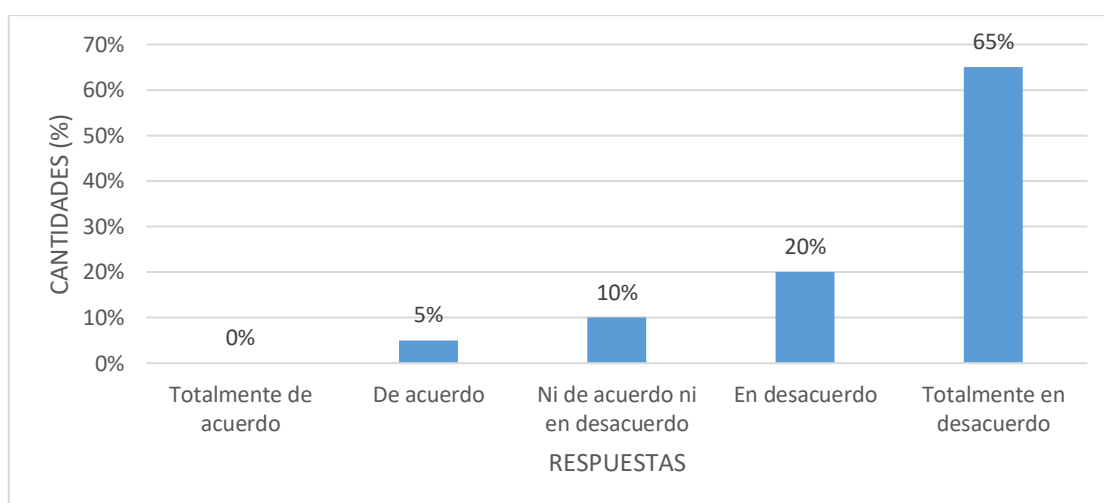


Gráfico 20. La Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 65% respondieron estar en totalmente en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados, por otro lado, un 20% está en desacuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 21

La Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	8	40%
Totalmente en desacuerdo	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

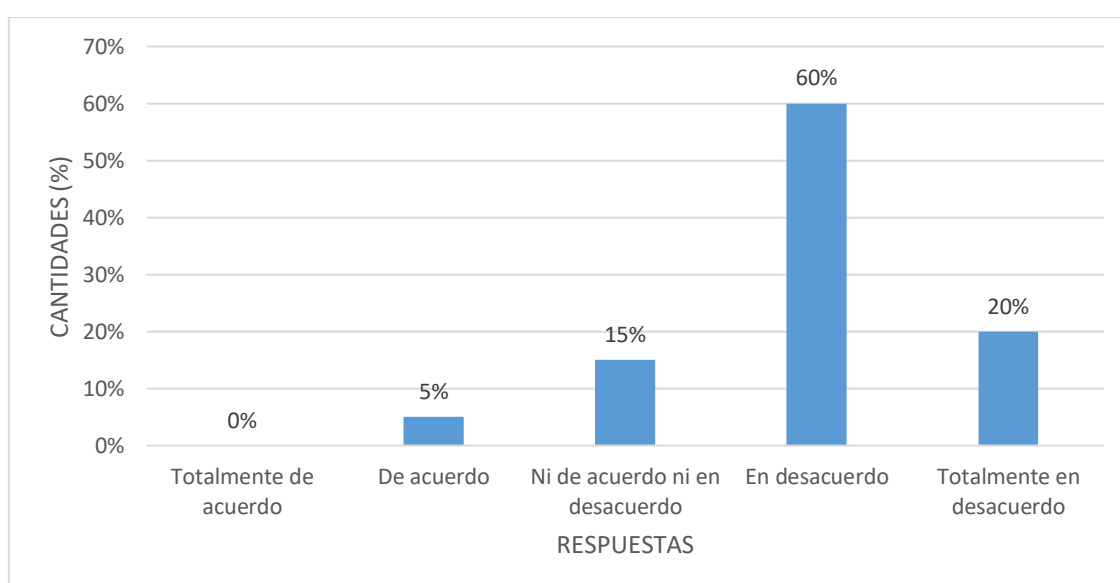


Gráfico 21. La Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 60% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión, por otro lado, un 20% está en totalmente en desacuerdo, a su vez el 15% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% está de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo.

Tabla N° 22

La Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico

ALTERNATIVAS	fi	%
Totalmente de acuerdo	13	65%
De acuerdo	5	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

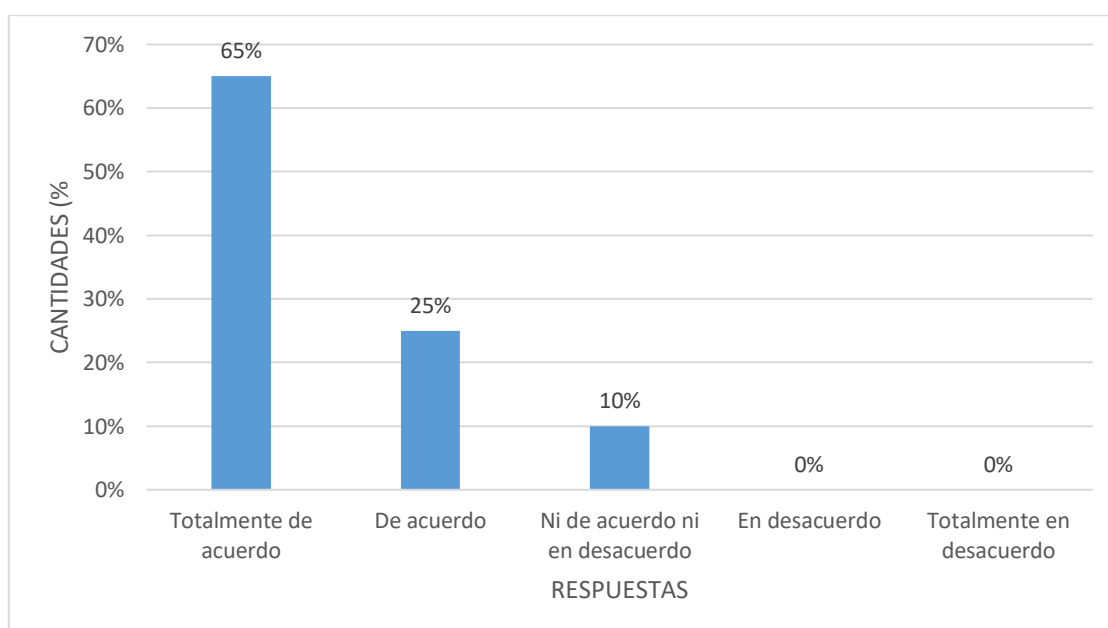


Gráfico 22. La Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico

Fuente: La encuesta
Elaborado por los tesisistas

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, el 65% respondieron estar totalmente de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico, por otro lado un 25% está de acuerdo, a su vez el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% está en desacuerdo y 0% está totalmente en desacuerdo.

5.1.2. Resultados Cualitativos

La entrevista se realizó el día lunes 15 de agosto de 2016 desde las 10 am hasta las 11am con el Alcalde Distrital José Richard Torrealva Yparraguirre.

Los resultados fueron los siguientes:

OBJETIVO	PREGUNTAS	COMENTARIOS
Determinar la gestión actual de la Municipalidad Distrital de Pataz	¿El actual modelo de gestión permite determinar el grado de avance para el cumplimiento de las metas planteadas?	<i>“Actualmente no utilizamos un modelo de gestión definido que permita determinar el grado de cumplimiento de nuestras metas.”</i>
	¿Se ha identificado indicadores para el logro de los objetivos?	<i>“Por el momento no hemos establecidos indicadores para el logro de los objetivos“</i>
	¿Qué resultados ha obtenido hasta la fecha su gestión?	<i>“No hemos obtenido resultados concretos”</i>
	¿La misión y visión de la municipalidad es fomentada y comunicada a todo el personal que labora actualmente?	<i>“En teoría se debería hacer eso pero en la práctica no debido que la dirección es muy vertical”</i>
	¿Prioriza iniciativas para cada objetivo estratégico establecido?	<i>“No tenemos definidas bien que iniciativas tenemos para el logro de nuestros objetivos “</i>
	¿Considera usted los actuales procedimientos generan satisfacción a los ciudadanos?	<i>“Actualmente no considero que los procedimientos que utilizamos satisfagan a los ciudadanos, pero queremos mejorar “.</i>
	¿Considera usted que las metas y objetivos son factibles de alcanzar? ¿Por qué?	<i>“Bueno si considero que los objetivos y metas son posibles de alcanzar, pero el único problema es que a veces no contamos con el dinero y entusiasmo de los</i>

Determinar la gestión actual de la Municipalidad Distrital de Pataz		<i>trabajadores”</i>
	¿Se está utilizando alguna metodología de gestión que mida integralmente el nivel de desempeño actual?	<i>“Hasta el momento no se ha utilizado ninguna metodología que permita medir el desempeño actual de la municipalidad.”</i>
	¿Tiene conocimiento sobre herramientas de administración que permita un mejor control y uso de los recursos?	<i>“Si tenemos conocimiento de herramientas que permitan una mejor administración empresarial como el BSC que es considerada conveniente porque, reconoce todos los beneficios que le traería a la empresa y antes de la entrevista ya habíamos considerado la posibilidad de implementarlo.”</i>

Fuente: Aplicación de entrevista. Septiembre 2016.

Elaboración: Por las autoras

5.2 Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la propuesta del instrumento de recolección de datos; podemos afirmar el logro de los objetivos de investigación, que de acuerdo la tabla N° 22 el 65% respondieron estar totalmente de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico, tal como ha sido confirmado por Cepeda, Lavín y García (2014) en su tesis El Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria, Tamaulipas afirmando que las practicas privadas, tales como: Gestión de la Calidad Total, Reingeniería, Gestión de proyectos, Justo a tiempo, Benchmarking, Planeación estratégica, Cuadro de Mando Integral entre otras son medios

por los cuales la administración pública puede realizar sus operaciones con mayor eficiencia, tenga un manejo más adecuado de los recursos y presten sus servicios con calidad, para lograr la satisfacción de los ciudadanos, a su vez esta herramienta se basa en factores totalmente opuestos a la burocracia para pasar al mérito y la competencia y enfatizan que la posición competitiva ya no es un factor solo de la empresa privada sino en general, por lo tanto herramientas que tradicionalmente han sido aplicadas para la iniciativa privada puedan adoptarse para mejorar la administración de los entes públicos.

El primer objetivo específico de la investigación fue “Identificar los procesos críticos de la Municipalidad Distrital de Pataz”. Y se puede observar que en el tabla N° 5 que el 55% respondieron estar en totalmente en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados, en el tabla N° 13 el 65% afirman estar totalmente desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios, por otro lado en el tabla N°14 el 55% acotan estar totalmente en desacuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista un aumento en sus ingresos municipales, en el tabla N° 15 el 65% aseveran estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna y en la tabla N°18 un 50% acotan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora de su infraestructura tecnológica y de comunicación.

Nuestros resultados son similares a los hallazgos de Ventura (2011) afirma que los principales puntos críticos en una organización son: La excelencia gerencial y de la misma organización, la cultura de la calidad, la constante innovación en las áreas de la empresa, el desarrollo de productos y servicios considerando los retos, el manejo de la información contable, el manejo adecuado de los recursos humanos, el manejo adecuado de la competencia, el manejo adecuado del factor tiempo, las sólidas relaciones entre la organización y sus socios estratégicos y el manejo adecuado del capital.

El segundo objetivo planteado en la investigación fue “Establecer el nivel de desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz” y que de acuerdo con WeblogRecursos Humanos afirman que el desarrollo estratégico de las empresas tiene como fin la configuración de la empresa para hacerla lo más parecida posible a la visión que se ha desarrollado durante el planteamiento estratégico para que de esta manera se pueda valorar cuanto se acerca la empresa a la visión ideada para la misma verificando que cada objetivo se haya cumplido y que cada plan de acción se haya ejecutado.

De acuerdo con la visión planteada por la Municipalidad Distrital de Pataz podemos afirmar que en la tabla N°1 el 70% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está realizando actividades para aumentar la participación de los usuarios en la planificación comuna, en la tabla N°2 un 70% acotaron estar en

desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado su calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación, en la tabla N°3 el 55% aseveraron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha aumentado el número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna, en la tabla N°4 el 40% respondieron estar en desacuerdo

la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado el equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente, a su vez en la tabla N° 6 el 45% afirmaron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado la comunicación con los usuarios, en el tabla N°7 el 40% acotaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado su transparencia en su rendición de cuentas, por otro lado un 30% está en desacuerdo, en la entrevista realizada al alcalde distrital de Pataz afirmó que actualmente no tiene bien definido un modelo de gestión que les permita determinar el grado de cumplimiento de sus metas, además asevera que tienen metas y objetivos que son factibles pero no se cuenta con el entusiasmo y proactividad de los colaboradores, además su misión y visión no es debidamente fomentada y comunicada a todos los trabajadores es por ello que no se logra su cumplimiento

El tercer objetivo fue “Establecer indicadores para cada perspectiva del cuadro de mando integral, que evalúe de forma correcta los objetivos definidos en el mapa estratégico propuesto”, y en el capítulo V “Aplicación del Balanced Scorecard” se puede observar que la perspectiva vecinos y usuarios cuentan con 8 indicadores, por otro lado la perspectiva procesos

internos tiene 6 indicadores, a su vez 5 indicadores en la perspectiva financiera por último 5 indicadores en la perspectiva conocimiento y aprendizaje, por otro lado en la entrevista realizada al alcalde distrital de Pataz nos afirmó que la entidad pública no ha identificado indicadores para el logro de sus objetivos es por ello que no están teniendo resultados concretos. Corroborando lo afirmado por Fernández (2004) donde afirma que con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el cuadro de mando integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales que son clientes, procesos internos, financiera y conocimiento y aprendizaje.

Por último, el cuarto objetivo de la investigación fue “Elaborar un cuadro de mando integral en la Municipalidad Distrital de Pataz”. Y de acuerdo con el capítulo IV “Propuesta del balanced scorecard” se puede observar que el mapa estratégico propuesto cuenta con cuatro perspectivas: conocimiento y aprendizaje con 4 objetivos estratégicos, por otro lado, la de vecinos y usuarios con 5 objetivos estratégicos, a su vez la de procesos internos con 6 objetivos estratégicos y la financiera con 2 objetivos estratégicos de acuerdo con Psicoya (2016) los objetivos del cuadro de mando integral deben estar alienados a la naturaleza de la gestión de la organización y estos deben conseguir la participación de todos los colaboradores .

CONCLUSIONES

1. Se determinó que un cuadro de mando integral sí apoyara al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en año 2016 debido a que el 65% respondieron estar totalmente de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico
2. Se identificó que los procesos críticos de la Municipalidad Distrital de Pataz son la empleabilidad local, la optimización de los recursos utilizados en los distintos programas y servicios, por otro lado el aumento de los ingresos municipales, la comunicación en todos los niveles, además de la integración de la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la capacitación para el logro de los objetivos, asimismo la vocación del servicio, la infraestructura tecnológica y de comunicación inadecuada.
3. Se estableció que el nivel de desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz es bajo ya que el 70% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está realizando actividades para aumentar la participación de los usuarios en la planificación comuna, un 70% acotaron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado su calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación, el 55% aseveraron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha aumentado el número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna, el 40% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado el equipamiento de espacios públicos incentivando la

protección del medio ambiente, a su vez el 45% afirmaron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado la comunicación con los usuarios, el 40% acotaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado su transparencia en su rendición de cuentas, por otro lado un 30% está en desacuerdo, un 50% aseveraron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios, además el 60% respondieron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha aumentado el número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna, el 40% afirmaron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones, el 50% acotaron estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado su diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión y el 40% aseveran estar en desacuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz ha mejorado los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua.

4. Se estableció en la perspectiva vecinos y usuarios 8 indicadores, por otro lado, la perspectiva procesos internos 6 indicadores, a su vez 5 indicadores en la perspectiva financiera por último 5 indicadores en la perspectiva conocimiento y aprendizaje del cuadro de mando integral para evaluar de forma correcta los objetivos definidos en el mapa estratégico propuesto.

5. Se elaboró una propuesta un cuadro de mando integral en la Municipalidad Distrital de Pataz que cuenta con cuatro perspectivas: conocimiento y aprendizaje con 4 objetivos estratégicos, por otro lado, la de vecinos y usuarios con 5 objetivos estratégicos, a su vez la de procesos internos con 6 objetivos estratégicos y la financiera con 2 objetivos estratégicos que contribuirán al desarrollo estratégico de la comuna.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para facilitar la toma de decisiones en la entidad pública ya que con esa herramienta se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas permitiendo detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias decidiendo las medidas correctivas.
2. La Municipalidad Distrital de Pataz debe tomar medidas correctivas para erradicar de manera inmediata los procesos críticos optimizando así los recursos en los distintos programas aumentando sus ingresos municipales, por otro lado, debe mejorar su comunicación para que lidere en todos los niveles permitiendo la coordinación interna de la entidad.
3. La Municipalidad Distrital de Pataz debe promover más actividades en donde los ciudadanos participen en la planificación comunal, a su vez mejorar la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación, el equipamiento de espacios públicos para incentivar la protección del medio ambiente, en otras palabras, debe tomar medidas necesarias para que la entidad pública sea más parecida posible a su visión.
4. La Municipalidad Distrital de Pataz debe realizar un control permanente para poder determinar el grado de desempeño actual de la institución.
5. La Municipalidad Distrital de Pataz debe realizar encuestas por lo menos una vez al mes para verificar el cumplimiento de sus objetivos, caso contrario aplicar las medidas pertinentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alberola, G & Mula, J (2005) *Diseño del Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica de una empresa de transporte*. Asturias, España: IX Congreso de Ingeniería de Organización.

Andrade, S (2002) *Planeación Estratégica*. Lima, Perú: Editorial Lucero.

Boronat, J & Simó, S (2006) BSC: un modelo para optimizar la gestión del sector público: Experiencia práctica.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2009) *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral: guía de resultados y mejores prácticas*. Ciudad Real, España: InnoEmpresa DGPYME.

Corrall, S (1994) *Strategic planning for library and information services*. Londres, Inglaterra: Aslib

Dávila, A (1999) *Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral*: IESE.

Fernández, A (2004) *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias: España: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Kaplan, R & Norton, D (2002) *Cuadro de Mando Integral*. (2da ed.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Martín, M & Reyes, L (2006) *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Cátedra Madrid Excelente.

Rampersad, H (2005) *El Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo: La Revolución en la Gestión por Resultados*. (2ª ed.) Barcelona, España: McGraw-Hill.

Real Academia Española (2016) *Diccionario de la lengua española*. Madrid: España: Autor.

Smith, W (2000) *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú: Editorial ADS impresiones.

Tesis y trabajos de grado

Cepeda, J; Lavín, J & García, F (2014) *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para fortalecer la gestión pública municipal: Municipio de Victoria, Tamaulipas* (Trabajo de investigación) Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

De Lama, M (2009) *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Llagas, H & Hualtibamba, J (2015) *Propuesta de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la productividad de la escuela de postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014* (Tesis de titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

- Menzel, R (2014) *Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la Comuna de Recoleta* (Tesis de titulación) Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Murga, J & Pérez, J (2015) *Diseño de un cuadro de mando integral y mapa estratégico aplicado en la planificación estratégica de la alcaldía municipal de Atiquizaya* (Tesis de maestría) Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador, Centroamérica.
- Polanco, J (2010) *Mapa estratégico* (Trabajo de investigación) Universidad Católica de Occidente, Santa Ana, El Salvador.
- Psicoya, J (2016) *Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una institución financiera estatal* (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Salomé, S (2014) *La cibernética organizacional y balance scorecard como herramienta de gestión estratégica en la empresa Sedam Huancayo S.A.* (Tesis de titulación) Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.

Blog

- Gestión empresarial (07 de enero del 2013) ¿Qué es un plan estratégico? [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Jiménez, L (30 de enero del 2016) ¿Qué es una iniciativa estratégica? [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://prezi.com/fqf2z0fel6vt/que-es-una-iniciativa-estrategica>

López, A (09 de febrero del 2014) Las Iniciativas estratégicas ... configurando el plan de acción [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://cuadrodemanobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>

Ventura, S (7 de junio del 2011) Puntos críticos de la calidad total [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/3589/puntos-criticos-de-la-calidad-total/>

WeblogRecursos Humanos (21 de julio del 2010) Desarrollo estratégico de las empresas [Mensaje en blog]. Recuperado de <http://blogderecursos-humanos.es/desarrollo-estrategico-de-las-empresas/>

Página web

Global lean (sf) Diagnóstico Estratégico Empresarial. Recuperado de <http://www.globallean.net/consultoria/diagnostico-estrategico-empresarial/435/> el 5 de julio del 2016

Periódico

Arauzo, J (08 de noviembre del 2016) Conflicto minero en La Libertad en tregua: tensa calma en Pataz. *El comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/la-libertad/conflicto-minero-libertad-tregua-tensa-calma-pataz-147211>

Informes

INEI (2016) *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Glosario.net (2007) *Gobierno local*. Recuperado de. <http://ciencia.glosario.net/agricultura/gobierno-local-11365.html>

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO

INSTRUCCIÓN: Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información para una investigación. Por favor responda las siguientes preguntas, teniendo en cuenta lo siguiente:

5 = Totalmente de acuerdo / 4= De acuerdo / 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ 2= En desacuerdo/ 1= Totalmente en desacuerdo

	PERSPECTIVA VECINOS Y USUARIOS	1	2	3	4	5
PC.1	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está realizando actividades para aumentar la participación de usuarios en la planificación comunal?					
PC.2	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en la calidad y cobertura de los servicios integrales de salud y educación?					
PC.3	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista un aumento en el número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna?					
PC.4	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en el equipamiento de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente?					
PC.5	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está promoviendo la empleabilidad local a través de la capacitación a los empleados?					

	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	1	2	3	4	5
PPI.6	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en la comunicación con los usuarios?					
PPI.7	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en su transparencia en su rendición de cuentas?					
PPI.8	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está teniendo un mayor énfasis en identificar los problemas para realizar mejoras en la prestación de los servicios?					
PPI.9	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista un aumento en el número de actividades de cultura, deporte y recreación que apoyen el desarrollo sociocultural de la comuna?					
PPI.10	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz busca los medios para fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones?					
PPI.11	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en su diseño y políticas para la correcta gestión de proyectos de inversión?					
PPI.12	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en los vínculos con empresas locales promoviendo la cooperación mutua?					
	PERSPECTIVA FINANCIERA	1	2	3	4	5
PF.13	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz optimiza los recursos utilizados en los distintos programas y servicios?					

PF.14	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista un aumento en sus ingresos municipales?					
	PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	1	2	3	4	5
PCA.15	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz tiene una comunicación que lidera en todos los niveles permitiendo la coordinación interna?					
PCA.16	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz orienta su cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo?					
PCA.17	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz capacita a su persona para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público?					
PCA.18	¿Está de acuerdo que en la Municipalidad Distrital de Pataz exista una mejora en la infraestructura tecnológica y de comunicación?					
	PLAN ESTRATÉGICO	1	2	3	4	5
PLEST.19	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con un plan estratégico institucional?					
PLEST.20	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz cuenta con mecanismos que permiten alcanzar las metas y objetivos trazados?					
PLEST.21	¿Está de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz está cumpliendo con su misión y visión?					
PLEST.22	¿Estarías de acuerdo que la Municipalidad Distrital de Pataz realice un cuadro de mando integral para apoyar su desarrollo estratégico?					

ANEXO N° 02: GUÍA DE ENTREVISTA

I. GESTIÓN ACTUAL

1. ¿El actual modelo de gestión permite determinar el grado de avance para el cumplimiento de las metas planteadas?

2. ¿Se ha identificado indicadores para el logro de los objetivos?

3. ¿Qué resultados ha obtenido hasta la fecha su gestión?

4. ¿La misión y visión de la municipalidad es fomentada y comunicada a todo el personal que labora actualmente?

5. ¿Prioriza iniciativas para cada objetivo estratégico establecido?

6. ¿Considera usted los actuales procedimientos generan satisfacción a los ciudadanos?

7. ¿Considera usted que las metas y objetivos son factibles de alcanzar? ¿Por qué?

8. ¿Se está utilizando alguna metodología de gestión que mida integralmente el nivel de desempeño actual?

9. ¿Tiene conocimiento sobre herramientas de administración que permita un mejor control y uso de los recursos?

ANEXO N° 03: INFORMACIÓN FINANCIERA

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Dirección General de Contabilidad Pública
Versión 160300

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA Al 30 de junio de 2016 (EN SOLES)

Fecha : 08/08/2016
Hora : 15:16:44
Página : 1 de 1

DEPARTAMENTO: 13 LA LIBERTAD
PROVINCIA : 08 PATAZ
ENTIDAD : 09 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PATAZ [301184]

EF-1

		Al 30 de junio de 2016	Al 31 de Diciembre del 2015			Al 30 de junio de 2016	Al 31 de Diciembre del 2015
ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	Nota 3	966,390.28	4,096,654.90	Sobregiros Bancarios	Nota 16	0.00	0.00
Inversiones Disponibles	Nota 4	0.00	0.00	Cuentas por Pagar a Proveedores	Nota 17	196,684.10	168,220.34
Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 5	0.00	0.00	Impuestos, Contribuciones y Otros	Nota 18	33,611.46	28,671.46
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	Nota 6	0.00	0.00	Remuneraciones y Beneficios Sociales	Nota 19	21,030.00	19,580.00
Inventarios (Neto)	Nota 7	0.00	0.00	Obligaciones Previsionales	Nota 20	0.00	0.00
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	Nota 8	199,594.20	157,069.90	Operaciones de Crédito	Nota 21	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo	Nota 9	20,962.94	0.00	Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	Nota 22	0.00	0.00
				Otras Cuentas del Pasivo	Nota 23	9,000.00	6,500.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		1,186,947.42	4,253,724.80	TOTAL PASIVO CORRIENTE		260,325.56	222,871.80
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	Nota 10	0.00	0.00	Deudas a Largo Plazo	Nota 24	0.00	0.00
Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo	Nota 11	0.00	0.00	Cuentas Por Pagar a Proveedores	Nota 25	0.00	0.00
Inversiones (Neto)	Nota 12	0.00	0.00	Beneficios Sociales	Nota 26	6,171.21	6,171.21
Propiedades de Inversión	Nota 13	0.00	0.00	Obligaciones Previsionales	Nota 27	0.00	0.00
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	Nota 14	63,613,824.38	60,955,248.09	Provisiones	Nota 28	0.00	0.00
Otras Cuentas del Activo (Neto)	Nota 15	1,554,282.97	1,022,058.61	Otras Cuentas del Pasivo	Nota 29	0.00	0.00
				Ingresos Diferidos	Nota 30	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		65,168,107.36	61,977,306.70	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		6,171.21	6,171.21
				TOTAL PASIVO		266,496.77	229,043.01
TOTAL ACTIVO		66,354,054.77	66,231,031.50	PATRIMONIO			
Cuentas de Orden	Nota 35	1,141,159.52	263,014.33	Hacienda Nacional	Nota 31	62,008,974.38	62,008,974.38
				Hacienda Nacional Adicional	Nota 32	0.00	0.00
				Resultados No Realizados	Nota 33	23,400.41	23,400.41
				Resultados Acumulados	Nota 34	4,055,183.21	3,969,613.70
				TOTAL PATRIMONIO		66,087,558.00	66,001,988.49
				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		66,354,054.77	66,231,031.50
				Cuentas de Orden	Nota 35	1,141,159.52	263,014.33

CONTADOR GENERAL
MAT. N°

DIRECTOR GENERAL
DE ADMINISTRACIÓN

TITULAR DE LA ENTIDAD

ESTADO DE GESTIÓN
Al 30 de junio de 2016
 (EN SOLES)

DEPARTAMENTO: 13 LA LIBERTAD
 PROVINCIA : 08 PATAZ
 ENTIDAD : 09 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PATAZ [301184]

EF-2

		Específico del 01 de Abril al 30 de Junio de 2016	Específico del 01 de Abril al 30 de Junio de 2015	Acumulado del 01 de Enero al 30 de Junio de 2016	Acumulado del 01 de Enero al 30 de Junio de 2015
INGRESOS					
Ingresos Tributarios Netos	Nota 36	14,858.00	6,870.90	24,545.50	21,166.30
Ingresos No Tributarios	Nota 37	5,230.00	17,985.50	12,237.50	24,483.00
Traspasos y Remesas Recibidas	Nota 38	932,776.19	1,072,561.97	2,083,993.04	2,022,522.49
Donaciones y Transferencias Recibidas	Nota 39	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos Financieros	Nota 40	12,935.91	14,449.72	27,188.55	17,374.73
Otros Ingresos	Nota 41	64,211.02	65,849.84	151,232.02	65,849.84
TOTAL INGRESOS		1,030,011.12	1,177,717.93	2,299,196.61	2,151,396.36
COSTOS Y GASTOS					
Costo de Ventas	Nota 42	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos en Bienes y Servicios	Nota 43	(795,504.45)	(759,252.19)	(1,615,035.61)	(915,995.41)
Gastos de Personal	Nota 44	(44,992.40)	(72,576.59)	(120,506.67)	(145,801.85)
Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social	Nota 45	(34,424.50)	(60,760.73)	(79,989.90)	(65,360.73)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	Nota 46	0.00	0.00	0.00	0.00
Traspasos y Remesas Otorgadas	Nota 47	0.00	0.00	0.00	0.00
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	Nota 48	(320,673.88)	0.00	(320,673.88)	0.00
Gastos Financieros	Nota 49	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos	Nota 50	(58,973.50)	0.00	(77,421.04)	(3,088.00)
TOTAL COSTOS Y GASTOS		(1,254,568.73)	(892,589.51)	(2,213,627.10)	(1,130,245.99)
RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)		(224,557.61)	285,128.42	85,569.51	1,021,150.37

CONTADOR GENERAL
 MAT. N°

DIRECTOR GENERAL
 DE ADMINISTRACIÓN

TITULAR DE LA ENTIDAD

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

ANEXO N°04: ALFA DE CRONBACH

Instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	1	3	2	3	4	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2
5	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2
6	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3
7	2	2	3	2	3	1	1	3	4	3
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VARIANZA	0.55	0.55	0.86	0.57	0.79	1.07	0.79	0.50	1.27	0.84

K	22
$\sum V_i$	8.63
Vt	116.86

SECCION 1	1.048
SECCION 2	0.926
ABSOLUTO S2	0.926
α	0.97

Alternativas	Valor
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	TOTAL
3	4	1	1	3	3	4	4	5	4	4	4	70
3	3	2	5	4	2	5	5	4	2	5	5	72
3	2	3	4	5	1	2	2	5	1	2	2	60
5	1	1	5	1	5	1	1	2	3	1	3	56
4	4	4	2	4	2	2	2	1	5	3	1	60
5	5	3	1	2	1	1	1	2	1	2	2	50
3	1	2	2	1	2	2	2	1	3	1	3	47
3	2	1	3	2	1	1	2	2	4	5	5	41
0.84	2.21	1.27	2.70	2.21	1.84	2.21	1.98	2.79	2.13	2.70	2.13	

Fórmula

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (\sum Vi) / Vt]$$

Interpretación

Se validó en una muestra piloto de ocho trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 97%, razón que nos autoriza a aplicar.