



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

TESIS

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE
PACUCHA PERÍODO 2015 AL 2017.**

PRESENTADO POR:

BACH. IVÁN SECCE PÉREZ

ASESOR:

DR. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD.**

MOQUEGUA – PERÚ

2018

ÍNDICE DEL CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DEL CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Definición del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivo de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación e importancia de la investigación.....	5

1.4.1. Justificación teórica.....	5
1.4.2. Justificación social	5
1.4.3. Justificación practica	5
1.5. Variables.....	6
1.6. Hipótesis de la investigación	6
1.6.1. Hipótesis general.....	6
1.6.2. Hipótesis específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Base teóricas	14
2.2.1. Las municipalidades en el Perú.....	14
2.2.1.1. Misión municipal	14
2.2.1.2. Los objetivos estratégicos municipales	15
2.2.1.3. Desempeño de la gestión municipal.....	15
2.2.1.4. Concejo municipal.....	16
2.2.1.5. La estructura de la administración municipal	17
2.2.1.6. Los nuevos desafíos del municipio	21
2.2.2. Modelo de evaluación de la gestión municipal.....	23
2.2.2.1. La gestión municipal y el desarrollo local	23

2.2.2.2. Logros de la evaluación en la gestión municipal	24
2.2.2.3. Instrumento de evaluación municipal.....	24
3.2.2.4. ¿Para qué evaluar?.....	25
2.2.2.5. ¿Qué se va evaluar de la gestión municipal?	26
2.2.2.6. La organización de la información que se va medir	26
2.2.2.7. Ponderación de los indicadores capacidad	29
2.2.3. Instrumento de evaluación de una gestión municipal.	31
2.2.4. Posibles estrategias para el fortalecimiento de la gestión municipal.	31
2.2.4.1. Estrategias	31
2.2.4.2. Teoría estratégica de soporte para la gestión municipal.....	33
2.3. Marco conceptual.....	36
CAPÍTULO III: MÉTODO	39
3.1. Tipo de investigación	39
3.2. Diseño de investigación	40
3.3. Población y muestra	40
3.3.1. Población	40
3.3.2. Muestra.....	41
3.4. Técnicas y recolección de datos.....	41
3.4.1. Técnica	41

3.4.1.1. la observación	41
3.4.2. Instrumento	41
3.4.2.1. Tabla de ítems ponderado	41
3.4.2.2. Visualizador de resultados	42
3.5. Técnica de procesamiento y análisis de datos	42
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS....	43
4.1. Presentación de los resultados	43
4.2. Contrastación de la hipótesis	48
4.3. Discusión de los resultados	50
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. Conclusiones.....	54
5.2. Recomendaciones	56
VI. REFERENCIA BLIOGRAFICA	62
Bibliografía	62
ANEXO.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: desempeño de la gestión municipal	43
Tabla 2: Desarrollo organizacional	45
Tabla 3: finanzas municipales	46
Tabla 4: gobernabilidad democrática	47
Tabla 5: servicios y proyectos	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gestión municipal.....	44
figura 2: desarrollo organizacional	45
figura 3: finanzas municipales.....	46
figura 4: gobernabilidad democrática	47
figura 5: servicios y proyectos.....	48

RESUMEN

La presente tesis considero como objetivo general determinar la estrategia que podrá fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, período 2015 al 2017. Pertenece al enfoque cualitativo, diseño de investigación es no experimental, nivel longitudinal y tipo de indagación descriptiva la población está compuesta por 12 funcionarios administrativos de la municipalidad de Pacucha que poseen el acervo documentario, cuya muestra son los documentos administrativos de las 4 áreas o dimensiones.

La técnica e instrumento de recolección de datos que se utilizaron fueron la entrevista y el instrumentó de evaluación del desempeño. De la evaluación del desempeño de la gestión municipal se obtuvo un puntaje de 50, 54 y 56 puntos en los años 2015, 2016 y 2017, lo cual significa que el nivel de desarrollo alcanzado es intermedio en los tres años de gestión evaluado y por ende cabe precisar que está en proceso de desarrollo y necesita trabajar más para alcanzar el objetivo trazado.

Se determina que según la evaluación aplicada al desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, la estrategia adecuada para mejorar el desempeño de la gestión es el cuadro de mando integral que se aplicara a las 4 dimensiones o áreas de la investigación

Palabras claves:

Desempeño de la gestión municipal, desarrollo organizacional, finanzas municipales, gobernabilidad democrática y servicios - proyectos.

ABSTRACT

This thesis I consider as a general objective to determine the strategy that may strengthen the performance of the municipal management of the district of Pacucha, period 2015 to 2017. It belongs to the qualitative approach, research design is non-experimental, longitudinal level and type of descriptive inquiry the population It is composed of 12 administrative officers of the municipality of Pacucha who possess the documentary collection, whose sample is the administrative documents of the 4 areas or dimensions.

The technique and data collection instrument that was used were the interview and the performance evaluation instrument. From the evaluation of municipal management performance, a score of 50, 54 and 56 points was obtained in 2015, 2016 and 2017, which means that the level of development reached is intermediate in the three years of evaluation and therefore It should be noted that it is in the process of development and needs to work more to achieve the goal outlined.

It is determined that according to the evaluation applied to the performance of the municipal management of the district of Pacucha, the adequate strategy to improve the performance of the management is the balanced scorecard that will be applied to the 4 dimensions or areas of research.

Keywords:

Performance of municipal management, organizational development, municipal finance, governance democracy and services projects

INTRODUCCIÓN

La tesis efectuada que lleva como título: “propuesta de estrategia para fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, período 2015 – 2017” surge de la necesidad de realizar una indagación relevante y preponderante académicamente, lo cual permita la obtención del grado de magister en gestión pública y gobernabilidad.

El desempeño de la gestión municipal viene siendo uno de los factores determinantes para que una gestión sea buena o mala, lo cual se mide a través de los resultados que logra de acuerdo a las programaciones que se ha establecido durante un año lectivo, es decir cuánto se avanzado en la ejecución de sus metas y de qué manera se ha gastado los recursos económicos y cuál es el porcentaje de ejecución en los diferentes sectores ya sea bienes o servicios lo cual viene trabajando, los cuales son importantísimos en una gestión local.

Motivo por el cual la presente indagación surge con la necesidad de evaluar y para luego plantear una propuesta de estrategia de fortalecimiento en las debilidades o falencias que existe.

La intención es describir el contexto actual del desempeño de la gestión en las 4 áreas o dimensiones de desarrollo organizacional, finanzas municipales, gobernabilidad democrática y servicios - proyectos, los cuales son determinantes para que una gestión se desarrolle de manera óptima. Asimismo, es importante señalar que el estudio ayudara a identificar en qué nivel de desarrollo se encuentra el desempeño de la gestión municipal de Pacucha. Y finalmente el objetivo de estudio es proponer una estrategia para fortalecimiento de la gestión municipal de la comuna.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

Como señala los organismos internacionales (I LC) sobre la gestión municipal:

Debido a los nuevos cambios que está realizando las municipalidades a nivel de América del sur y parte del caribe, la toma de decisiones, la distribución de los recursos y la gestión del desarrollo local, necesitan de un conjunto de estrategias o sistemas que ayuden conocer los procesos internos y de esa manera lograr un trabajo conjunto y articulado, frente a los nuevos retos de la gestión municipal. (Arriagada, 2002, p. 14)

Entonces autoridades de diferentes países han visto la ventaja de la medición del desempeño de una gestión municipal, por lo cual diversos países y estados utilizan diversos instrumentos de medición entre los cuales son Estados Unidos, Gran Bretaña, Suecia, nueva Zelanda, Finlandia, Holanda y entre otros países que han puesto mucho interés en el tema de control y rendición de los logros, es tanto así que Gran Bretaña lo utiliza para conocer la información de los logros, proceso

de contrataciones y asimismo algunos países lo utilizan en el proceso presupuestario y medición de desempeño en la planificación, los cuales han sido de mucha ayuda. (OECD 1997)

De acuerdo al BM y el BID, han despertado mucha fascinación el tema del desempeño y evaluación de la gestión municipal, porque nos brinda informaciones muy valiosas para la toma de decisiones. Funcionarios del banco mundial han venido trabajando con los países en vías de desarrollo con el propósito de que la evaluación del desempeño que ellos han utilizado sea adaptada y mejorada para evaluar la calidad de servicios que muchos gobiernos de turno están brindando, se dice que estos trabajos que realiza estas instituciones son en el marco o planes del IDE del BM. (Arriagada, 2002)

Es así que en los diferentes países de Latinoamérica se están incorporando modelos e instrumentos de medición del desempeño debido a que existen debilidades en cuanto a una gestión municipal eficiente y fortalecida.

Por otro lado, se dice que los gobiernos municipales tradicionales suelen ser deficientes y burocráticos, confundiendo el trabajo arduo que se debe realizar con el principio de autoridad, el cual no es suficiente, en resumen, los procedimientos administrativos los hacen de manera engorrosa de manera que les falta bastante criterio para agilizar y solucionar los diferentes problemas que aquejan la gestión municipal. (Butteler, 2008, p. 24).

Es así que a comparación de lo anterior el nuevo enfoque de la gestión local moderna es de una manera integral, las autoridades y la población se relacionan de una manera abierta y democrática, lo cual es importante porque es ahí donde se ve el

liderazgo compartido y consentido entre ambas partes. Para alcanzar este modelo de gestión se necesita un cambio de estereotipos o pensamientos lo cual requiere de un conjunto de aprendizajes de la funcionalidad y estrategias de la gestión municipal y sobre todo la manera que la población ve a la gestión. (Butteler, 2008, p. 27)

En la gestión municipal del distrito de Pacucha se ha observado desde el 2015 hasta el 2017, el trabajo que viene realizando la actual gestión, no es nada agradable porque existen diversos cuestionamientos acerca del desempeño de la gestión municipal como es, ineficiente ejecución de los proyectos públicos, el limitado gasto presupuestal, engorroso servicio público que se brinda, desinterés y priorización de otras actividades en la participación de la población; la limitada y restringida administración municipal, los cuales son determinantes en la gestión municipal de Pacucha.

Es por eso, que en el siguiente trabajo de investigación se busca evaluar el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha del 2015 al 2017, de tal forma que a partir de los resultados, se pretende proponer una estrategia para fortalecer y mejorar dicha gestión. Por lo tanto se pretende evaluar el desempeño de la gestión municipal con cuatro dimensiones los cuales son: desarrollo organizacional, servicios-proyectos, gobernabilidad democrática y finanzas municipales. Específicamente esas áreas de intervención determinarán el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, lo cual nos ayudará para determinar la estrategia más acorde que pueda adaptarse y fortalecer.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué estrategia podrá fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 al 2017?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es el contexto de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 - 2017?

PE2. ¿Cuál es el resultado del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios-proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 - 2017?

PE3. ¿Cuáles son las áreas críticas del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 - 2017?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la estrategia que podrá fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 al 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1. Describir el contexto de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017.

OE2. Evaluar el resultado del desempeño del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios – proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017.

OE3. Identificar las áreas críticas del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Desde la perspectiva teórica, el siguiente trabajo permite desarrollar las diferentes teorías y conceptos acerca de la gestión municipal, así también instrumentos de evaluación de desempeño y proponer estrategia para fortalecer la gestión. Existen diversas dimensiones y conceptualizaciones del desempeño de la gestión municipal.

En esta investigación se considera cuatro dimensiones fundamentales como es: el desarrollo organizacional, finanzas municipales, proyectos y servicios y gobernabilidad democrática los cuales nos permitirá saber el desempeño de la gestión municipal y finalmente proponer una estrategia de fortalecimiento.

1.4.2. Justificación social

El siguiente trabajo de investigación tiene un aporte importante porque a través de proponer e implantar una estrategia para mejorar la gestión municipal, deriva en brindar un mejor servicio y mayores oportunidades a la población del distrito de Pacucha.

La propuesta de estrategia planteada de la siguiente investigación podrá servir como referencia a muchos municipios en cuanto a la mejora de la gestión y desarrollo local.

1.4.3. Justificación practica

De acuerdo con los objetivos de estudio, los resultados de la evaluación del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, permitirá proponer una estrategia de fortalecimiento y por otro lado el resultado de este estudio contribuirá como información útil para desarrollar futuros estudios en la gestión municipal.

Y de esa misma forma contribuirá como referencia bibliográfica de futuros trabajos sobre el tema en la escuela de posgrado en gestión pública y gobernabilidad de la universidad José Carlos Mariátegui.

1.5. Variables

En la siguiente investigación como variable única se toma:

desempeño de la gestión municipal

dimensiones:

Desarrollo organizacional

Finanzas municipales

Servicios - proyectos

Gobernabilidad democrática

1.6. Hipótesis de la investigación

1.6.1. Hipótesis general

La estrategia que podrá fortalecer el desempeño de la gestión municipal se basan en las áreas de gobernabilidad democrática y servicios-proyectos del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

HE1. Al describir el contexto actual del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios-proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos debilidades considerables en la gestión municipal.

HE2. Al analizar el nivel de resultado del desempeño del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios – proyectos y la gobernabilidad democrática de la

gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos niveles de desempeño bajo.

HE3. Al Identificar las falencias críticas en las áreas desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios-proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, el área crítica es la gobernabilidad - democrática.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

a. (Arriagada, 2002), en la investigación realizada cuyo título es: “diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: propuesta metodológica” del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), (Santiago de Chile), llega a las siguientes conclusiones:

- Esta investigación ha sido realizada en base a un estudio real que tiene las instituciones de gobierno local en diferentes territorios, se tuvo la intención de poder ver de cuáles son aquellas energías que le caracteriza y los obstáculos de sus hábitos que pudieron ser para poder mejorar el desempeño de la gestión en la realidad de los diferentes países de América del Sur.
- El estudio amplio de esta investigación ayudo al investigador a poder seleccionar la mejor idea con el objetivo de poder evaluar el trabajo de la gestión municipal.

- Esta propuesta se basaba en modelos determinados que podían solucionar 2 inconvenientes obstáculos de las instituciones municipales:
 - 1) la falta de efectividad en la planificación estratégica.
 - 2) inexistencia de un camino fijo y coordinado que son muy básicos dentro de la organización municipal las cuales estaba apoyada por una herramienta de varios criterios.
- Esta investigación fue fragmentada en dos secciones; la primera, se desarrolla los aspectos básicos primordiales que tienen que ver con la evaluación del desempeño, los cuales abarcan en los capítulos uno al cinco; y la segunda da a conocer de cómo fue esa experiencia de aplicar a una municipalidad específica.
- Primero, da a conocer sobre el nuevo marco institucional, de cuáles son las funciones en curso por realizar el modelo económico, de cuáles son las luchas del gobierno municipal al ser o actuar como protagonistas principales en impulsar el desarrollo, la evolución constante y las necesidades y reclamos de los ciudadanos. Es así que se ve de cómo es el impacto dentro de la gestión municipal de las nuevas necesidades que crea esta situación.
- Por último, se examinan de cómo son las prácticas en las gestiones locales en los diferentes países, con el propósito de examinar el progreso y una diferente administración.

- En el apartado 2 se dan a conocer el marco conceptual para emprender la medición de desempeño; por eso se muestra y da a conocer los modelos de producción que más se usan y cuál es el impacto de este en la práctica organizacional.
- En el apartado 3 se estudia de cómo es la composición organizacional de los municipios y cuál es el impacto de esto en el proceso de planificación estratégica, lo cual indica que inspecciona las prácticas en la planificación estratégica dentro de las instituciones sin ningún fin de lucro, dándoles una alternativa de un modelo de planificación estratégica municipal en la que se reconozca el impacto de la cultura organizacional.
- Asimismo, en el apartado 4 se refiere en poder medir de cuál es el vínculo del desempeño que existe con la planificación estratégica y el despliegue de los procesos claves. Por lo cual pone como propuesta un componente para añadir la evaluación en el plan con la evaluación en los procesos, asimismo la forma de poder dirigir el alineamiento. Y por último ofrece en propuesta variedades de técnicas que sirven para juntar la evaluación en cada nivel de la organización.
- En el apartado 5 se hace una propuesta técnica que se emplee a una municipalidad, señalando de forma categórica en cuatro etapas; los cuales son: análisis organizacional, planificación inductiva, evaluación de desempeño y la operacionalización del sistema de evaluación de desempeño en el interior de la institución municipal.

- En el apartado 6 hace referencia a lo que es la práctica, que está basado en la iniciativa del apartado anterior. Se empieza a hacer el diagnóstico organizacional, el cual estaba estimado en el proceso del inicio de la planeación de la idea, que se encargaba de perfilar la cultura municipal antes de que se dé el procedimiento de arbitraje de transformación. En la cual actúan 2 municipalidades con el propósito de ratificar el instrumento de medición del trabajo de la institución.
- En el apartado 7 se ejecuta un procedimiento cabal de planificación estratégica, que concuerde con la iniciativa propuesto, evaluando el nivel de alineamiento del trabajo local, así mismo señalando de cuál es la mirada que tienen sus autoridades de la institución.
- En el apartado 8 el investigador pudo establecer y poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño, dentro de la institución municipal, con el propósito de articular y transparentar a todo el trabajo.
- Finalmente, en este apartado se observa los elementales de esta investigación, reconociendo las capacidades de aquellos elementos que han aprobado el actual desarrollo, y que a la vez plantea la probabilidad de que se pueda usar el instrumento de evaluación, para monitorear la mediación de la transformación en las instituciones.

Antecedentes nacionales

(Castillo Maza, 2004), en la investigación titulado, “Reingeniería y gestión municipal” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, (Lima- Perú). Llega a las siguientes conclusiones:

Esta investigación se ha podido desarrollarse a través del uso de una metodología en donde comparan los logros alcanzados de una gestión de gobiernos locales con logros alcanzados del sector privado, los cuales emplearon la reingeniería como herramienta de gestión eficiente y eficaz. La hipótesis se apoya con los casos de Chrysler y Ford, en el cual los logros alcanzados de la reingeniería conforman la reivindicación y liderazgo empresarial logrado.

- En la Municipalidad de Rosario Argentina, a la reingeniería lo ponen en un lugar como el modelo, para otras ciudades de la Argentina y del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). El descubrimiento fundamental autoriza establecer un proceso:

- 1) La reingeniería no hace que se despidan a las personas de su trabajo más bien hace que exista colaboración entre ellos.
- 2) La reingeniería en la institución pública significa que se debe remover a las personas de los puestos en el que se encuentran, a otras áreas en donde su servicio sea mucho mejor hacia la comunidad.
- 3) La reingeniería se trata de que exista siempre una mejora continua y que sirva de hábito para que haya una mejora institucional.

Lo cual ayudara a fortalecer con estos criterios en mención:

- a) Que se desarrolle una red de información para optar una decisión.

b) Empezar la evolución del cambio de las costumbres de la institución.

c) Sembrar una institución libre en participar.

B) (Mendighetti Costa, 2012), en su investigación titulado, “Estrategia de tecnología de la información en los gobiernos locales” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima- Perú). Llega a las siguientes conclusiones:

- En este trabajo de investigación se ha podido tratar de dar algunos alcances a las insuficiencias y restricciones del SIAF de las municipalidades, con el objetivo de que los distintos niveles de gobierno puedan mejorar la obtención de la información, con el fin de tomar decisiones financieras que estén encaminadas a dar buena trayectoria administrativa y operativa de las instituciones locales, en donde se aumente los servicios municipales a favor del pueblo y de sus vecinos.
- El plan que propone en la investigación es implementar una nueva versión del SIAF en las instituciones, utilizando la técnica del Enterprise Resource Planning (ERP).
- Mediante el uso de las técnicas de conversaciones se han podido obtener las opiniones, sobre el SIAF de las instituciones y que personas son los que encabezan las responsabilidades de las diferentes áreas como presupuesto, tesorería, contabilidad y planificación.
- La Hipótesis se ha podido validar a través de los indicadores que sirven como evaluación para optimizar el SIAF de las municipalidades que se evalúa, para obtener un trabajo con pocos registros, que sea registrado en

el menor tiempo posible, que tenga poca información, pocos sistemas de apoyo sin interés y poco personal, lo cual ayudará a mejorar reduciendo los costos.

2.2. Bases teóricas

La siguiente investigación se fundamenta en una herramienta para la evaluación del desempeño de la gestión municipal de todo un equipo de investigadores de diferentes instituciones en temas de gestión pública, en el cual se considera los pasos y procedimientos para evaluar una gestión.

2.2.1. Las municipalidades en el Perú.

Butteler (2008) sustenta que lo orígenes de las municipalidades bienen:

Hace muchos años atrás cuando el imperio de los incas sucumbe en el poder de los españoles y toman un nuevo régimen designando sus propias autoridades locales y como estos cambios comienza una nueva gestión local. Esto fue adoptándose a medida que las autoridades locales eran elegidos anualmente y asimismo la regiduría se lograba por poder económico o familiaridad.

Y es así que este tipo de régimen se alarga hasta la independencia del Perú y de ahí en adelante sufre una serie de cambios en la gestión local. Para los años 80 la población elige de una manera democrática a sus autoridades locales y al año 2003 se crea la ley orgánica de las municipalidades la 27972. (p. 7)

2.2.1.1. Misión municipal

Arriagada (2002) nos dice que la misión municipal es:

El soporte y eje principal para la mejora del bienestar de un pueblo, es aquella que la gestión local se plantea según las necesidades y prioridades de la localidad con el fin

de erradicar o disminuir la problemática que existe. La misión municipal está establecida en las leyes lo cual debe cumplirse como lo señala. (p. 39)

2.2.1.2. Los objetivos estratégicos municipales

Y también Arriagada (2002) nos menciona que:

Las municipalidades locales en el Perú y a nivel de Sudamérica son similares o parecidas en su estructura y su forma de gestión, pero sus realidades son totalmente distintas por lo cual es necesario que cada gobierno local conozca a profundidad sus necesidades y problemáticas. Y es así que una vez conocida la realidad se puede plantear o planificar una estrategia acorde a su contexto lo cual permitirá a diagnosticar y lograr la misión municipal que se ha planteado. (p. 39)

2.2.1.3. Desempeño de la gestión municipal

Porras (2005) en la institución que el preside menciona que:

El desempeño de una gestión municipal es aquella que se mide a través de los resultados que logra de acuerdo a las programaciones que se ha establecido durante un año lectivo, es decir cuánto se avanzado en la ejecución de sus metas y de qué manera se ha gastado los recursos económicos y cuál es el porcentaje de ejecución en los diferentes sectores ya sea bienes o servicios lo cual viene trabajando, los cuales son importantísimos en una gestión local. (p.18)

a) Medición

Es importante mencionar que Arriagada (2002) plantea que:

Es el procedimiento o manera de diferenciar dos grupos con el objetivo de ver si se ha alcanzado o no con lo establecido, utilizando como modelo o referente a uno de ellos. Cuando hablamos de evaluar el trabajo de la gestión municipal

entendemos en que medida se ha cumplido la metas y la programacion que se ha establecido en el año lectivo. (p. 25)

b) El desempeño

Arriagada (2002) tambien se define como :

La manera de trabajo o logro que uno realiza ya sea personalmente, colectivamente dentro de una organización, es así que el desempeño es la manera de lograr los resultados que se ha establecido en las metas. (p. 25)

c) Medición de desempeño

Arriagada (2002) en cuanto a la medición de desempeño menciona que:

Es el metodo aplicado a una institucion u organización con el proposito de evaluar el trabajo de la gestión municipal para cumplir con la misión utilizando de una manera efeciente y eficaz los recursos de la organizacion. (p. 25).

d) Modelo de administración del desempeño

Cummings y Worley (2007) define que:

El modelo de la administración del desempeño es aquel procedimiento que tiene por finalidad mejorar y desarrollar el comportamiento del trabajo y sus resultados para un eficiente gestion municipal.

2.2.1.4. Concejo municipal

Butteler (2008) menciona tres elementos:

El concejo municipal conforma parte de la municipalidad y sus funciones son netamente de fiscalización y normativa, está conformado por todos los regidores y el alcalde. Y es así que todos ellos se basan en un reglamento orgánico de municipios en el cual su finalidad está dada básicamente de tres elementos.

1. Tener la obligación de supervisar y administrar su territorio.

Las municipalidades son las instancias encargadas de organizar y administrar su localidad, cumpliendo la función de desarrollar políticas de salud, infraestructura, vial según las necesidades de la población.

2. la obligación de promover el desarrollo local

Las municipalidades, como gobierno local tienen la responsabilidad de seguir los lineamientos constituidos en el reglamento orgánico de municipios. También gestionar un desarrollo sostenible e integral, de tal manera que optimice su condición de vida de los pueblos más necesitados para que un día no muy lejano las generaciones que vienen sean mejores que hoy.

3. la obligación de brindar servicios públicos adecuados.

Es deber de la municipalidad brindar servicios públicos adecuados y de calidad a toda la población dentro de su territorio para que se desarrollen y tengan un bienestar. (p. 08)

2.2.1.5. La estructura de la administración municipal

a) estructura organica

Butteler (2008) menciona que de acuerdo a la normativa actual, todos los municipios poseen las siguientes áreas u órganos de acuerdo a su estructura.

- a. Gerencia general municipal
- b. Dirección de administración
- c. Dirección de planificación y presupuesto
- d. Dirección de asesoría jurídica. (p. 12).

La gerencia general municipal

Esta es un área que tiene la responsabilidad de supervisión de la municipalidad, en donde hace cumplir todos los acuerdos y las disposiciones del municipio de acuerdo al reglamento establecido. Vela para que los trabajos y servicios que realizan la municipalidad marchen mejor para el buen servicio de la población, el cargo para esta área lo designa el alcalde por ser cargo de confianza.

Oficina de control institucional

Esta oficina tiene a su cargo el control gubernamental de la municipalidad, es regulado y supervisado por la contraloría general de la república por lo cual es la instancia que se encarga y a la vez la municipalidad está en la obligación de coadyuvar en el trabajo que realiza.

Dirección de administración

Es la unidad encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar a las áreas de contabilidad, logística, personal y tesorería con el fin de agilizar todos los trabajos que articulen el buen desarrollo de la municipalidad.

Dirección de asesoría jurídica

Llamado también asesoría legal, es aquella instancia cuya función es que todo el trabajo realizado sea de manera legal y correcta dentro del marco de la ley. Por lo cual el asesor da fe y opinión favorable de acuerdo al requerimiento de la alcaldía.

Oficina de planeamiento y presupuesto

Es la encargada de planificar el presupuesto de la municipalidad de acuerdo a las políticas institucionales:

- Hace la coordinación y programación de la inversión pública de la municipal.
- Hace la evaluación y sustentación de la sistematización de los planes de inversión enfocados a optimizar los servicios que se le da a la población.
- Hace la formulación y evaluación de los documentos de gestión y los planes de la municipalidad.

b) Sistemas administrativos municipales

Butteler (2008) también dice que “Además de los anteriores cargos la municipalidad, según su propio ordenamiento crea su estructura propia incorporando las gerencias y subgerencias que requieran” (p. 13).

El área de contabilidad

Es la responsable de todos los procedimientos u operaciones que realiza la municipalidad en cuanto a los gastos e ingresos, lo cual hace posible la organización de la información financiera para que haya buena toma de decisiones.

El área de tesorería

Es aquel sistema encargada de gestionar y supervisar las entradas y salidas de la municipalidad.

El área del personal

Es el procedimiento de un conjunto de normas y técnicas que tienen como función manejar un adecuado proceso de selección, evaluación y todo lo que es la remuneración y beneficios del personal de la municipalidad. Y también tiene el deber de elaborar el cuadro de asignación del personal utilizando diversos sistemas.

El área de abastecimiento

Sin duda es la más delicada debido a que es el área que controla el movimiento de los bienes y servicios de la municipalidad lo cual tiene varios componentes:

Esta dada de la siguiente manera los elementos:

- (P) Programaciones
- (A) Adquisición
- (LP) Licitaciones públicas
- (CP) Concursos públicos
- (AD)Adjudicaciones directas
- (AMC)Adjudicaciones de menor cuantía
- (I) Inventarios
- (CP) Controles patrimoniales

2.2.1.6. Los nuevos desafíos del municipio

Arriagada (2002) menciona que hoy en día las municipalidades tendrán que afrontar nuevos retos y:

Para que las municipalidades subsistan y estén actualizadas cada vez más, se necesita mejorar los procesos internos y por ende desarrollar la eficiencia y eficacia a los desafíos que hoy en día se presentan en la gestión municipal, lo cual indica que a nivel de Latinoamérica las municipalidades están desarrollando nuevas estrategias para afrontar lo que a de venir. (p. 14)

a) La gestión de las municipalidades y los nuevos roles

y de esa misma forma Arriagada (2002) suscribe sobre la gestión y los nuevos roles:

Los nuevos cambios del proceso interno de las municipalidades requieren mayor preparación y una administración más eficiente de todos los trabajadores, autoridades y sobre todo la adopción de nuevos estilos de gestión municipal. (p. 15)

b) Gestión

Para entender mucho mejor Arriagada (2002) menciona que:

Una gestión en sí se relaciona con las acciones y con las decisiones que toman los representantes de una institución y también se puede entender como el proceso de trabajo de las autoridades frente a las necesidades urgentes que existe para solucionar. (p. 24)

c) Desarrollo organizacional en el sector publico

Es así que Cummings y Worley (2007) describe el contexto del comportamiento del desarrollo organizacional mencionando que:

Empresas de los sectores públicos tanto federales, estatales como municipales operan en un entorno de fuerzas políticas, sociales y económicas antagónicas. Con frecuencia se pide que el gobierno tenga más en cuenta a los ciudadanos y que funcione en forma similar a las empresas. Las organizaciones del sector público enfrentan retos cada vez más complejos y difíciles en sus respuestas a los ciudadanos. (p. 596)

d) Características de las finanzas municipales

Y por otro lado en el Perú la gestión municipal tiene muchas debilidades y es así que Araoz y Urrunaga, (1996) menciona que:

Una de las cualidades elementales de las finanzas municipales en el Perú es la malísima estructura. Esto ocurre por dos elementos complementarios que siempre están entre ellos, por ende, limita el desarrollo de un gobierno local para ser eficiente. Los cuales son:

Pésima capacidad de autofinanciación, lo que se puede ver en su pobre captación de ingresos fiscal propio, y los ingresos bajos que entran del gobierno central no ayudan casi en nada a lo contrario desmotivan una eficiente gestión municipal ya sea en los proyectos o servicios. (pág. 70)

e) La gobernabilidad: una necesidad para la gestión local

La gobernabilidad (governance) es uno de los principales requisitos necesarios para gobiernos locales que buscan el desarrollo. Es un concepto tomado de la experiencia anglosajona y asumido por el banco mundial para referirse a:

La forma en que se puede ejercer el poder en lo que es la administración de los recursos económicos y sociales para el mejor desarrollo de la población. (Butteler, 2008, p. 79)

Y por otro lado se entiende que la gobernabilidad es realizar las funciones políticas, económicas y administrativas en la gestión municipal y mencionan que existen complicados componentes, procesos, relaciones e instituciones por medio del cual las poblaciones expresan. (Lombera, 1998, citado en Butteler, 2008, p. 81).

f) Los servicios públicos

Es así que Cordero Torres (2011) menciona que los servicios públicos son actividades que la municipalidad brinda de manera diaria con el fin de satisfacer las necesidades o prioridades más urgentes de la población. (p. 690).

2.2.2. Modelo de evaluación de la gestión municipal

2.2.2.1. La gestión municipal y el desarrollo local

Barillas et al (2008) sostienen que :

Para que exista un mejor desarrollo local es necesario que se dé un fortalecimiento de las capacidades en todas sus áreas para puedan contribuir al desarrollo íntegro del municipio. Estas áreas hacen referencia a 4 aspectos principales como el aspecto político, económico, social y ambiental. (p. 8)

Barillas et al. , (2008) mencionan también que a través de:

La gestión municipal desarrolla un trabajo arduo para que la gestión brinde un buen servicio a la población por lo cual la evaluación de la gestión nos ayuda en donde nos encontramos para luego mejorar las debilidades que existe según la evaluación. (p. 8)

2.2.2.2. Logros de la evaluación en la gestión municipal

Barillas et al (2008) habla de los logros de la autoevaluación en la gestión municipal y menciona los siguientes:

- Tener una adecuada y objetiva información que esté acorde al contexto real de la municipalidad y que siempre se pueda accederse y enfocarse para los actores locales como para las nacionales.
- Incentivar aquellos procesos de autorreflexión de acuerdo al contexto real de determinada localidad para que puedan dirigir la voluntad institucional.
- Empezar el proyecto y la realización de políticas nacionales que estén enfocadas a lidiar con la miseria y que esta miseria se pueda lidiar a través de estrategias que puedan fortalecer las capacidades locales.
- Que las inversiones de políticas nacionales e internacionales (gobierno nacional o agencias de cooperación) puedan ser destinados con éxito sin ningún problema. (p. 9)

2.2.2.3. Instrumento de evaluación municipal

Barillas et al (2008) define que para medir una gestión municipal se debe utilizar :

Una herramienta o mecanismo lo cual, ayude a recolectar y a ponderar en orden las informaciones más importantes acerca de la gestión municipal en un determinado periodo.

Dicha información servirá como para una reflexión y para el análisis del entorno real de la municipalidad, lo cual, será una forma de apoyo para que pueda tomar decisiones el consejo municipal, Porque para evaluar es muy necesario que se tenga en claro que es lo que se va a medir y a través de qué criterios se realizará dicha medición.

Por eso, la herramienta que se utiliza en la investigación brinda:

- a)** La representación de ciertos significados principales, su utilidad y su relación.
- b)** La manera de cómo se organiza y se procesa las informaciones.
- c)** Información para poder ponderar e interpretar los resultados.
- d)** Una herramienta comprensible en donde se pueda plasmar los resultados obtenidos.

(p. 10)

Barillas et al (2008) por otra parte también manifiesta que “Es necesario que se tenga con claridad de que la evaluación de la gestión es un medio que sirve para conseguir información que ayude a saber en que es mal, dónde y de qué manera se puede optimizar la institución local” (p.10).

3.2.2.4. ¿Para qué evaluar?

Barillas et al (2008) define que en toda gestión municipal:

Una de muchas desventajas al que se enfrenta, es la falta de información que le ayude a tomar buenas decisiones. En Todo municipio sería necesario que se cuente con un recolector y procesador de información que sea verdadero, actualizado y muy completa para acudir a éste y conseguir la información que se busca.

Desde otra perspectiva, para poder medir es necesario contar con una información que sea evaluable, es decir una información que ayude a medir cuánto o cómo y a partir de allí poder exponer juicios del contexto que sea evaluado.

Lo que se “evalúa” en esta autoevaluación se establece por medio de un consenso en donde sea posible tomar como aquellos aspectos favorables para una “gestión municipal positiva”, que faciliten un informe de cómo fue y cómo es la gestión municipal. (p.10)

2.2.2.5. ¿Qué se va evaluar de la gestión municipal?

Barillas et al (2008) sostiene que en la gestión local se debe evaluar en función de sus dimensiones. Ésta es fragmentada en indicadores y cada uno de ellos tiene 5 ítems los cuales le corresponden. (p. 11)

2.2.2.6. La organización de la información que se va medir

Barillas et al (2008) menciona que:

La organización de la evaluación se fundamenta en un trato dinámico donde exista la intervención de gobiernos municipales y protagonistas locales.

La información que sale de la jurisdicción se registra, se procesa y retorna a ella para sus distintos tratamientos y mejoras que ha de realizarse, la manera de establecer las informaciones ayuda a examinar de manera minuciosa la realidad de la municipalidad en cada aspecto importante. (p. 12)

a) niveles de información

Barillas et al (2008) plantean 5 niveles de información para la evaluación de la gestión municipal y son los siguientes:

1° nivel lo forman las dimensiones, los cuales son los espacios reales que reúnen componentes parecidos, como sociales económicos, medioambientales o políticos. Los cuales son 4 dimensiones:

1) crecimiento político para la mejor gestión de la municipalidad.

- 2) crecimiento económico equilibrado.
- 3) crecimiento social inclusivo.
- 4) crecimiento ambiental sostenible.

Si la municipalidad cuenta con todas estas dimensiones quiere decir que tiene una adecuada gestión, donde hay un buen crecimiento económico equilibrado, buen crecimiento social y un contexto reservado y razonable lo cual quiere decir que es un municipio fortalecido que cuenta con un verdadero proceso de desarrollo local.

2° Áreas de observación del segundo nivel. De manera que las 4 dimensiones son extensas y globales existe para cada uno de las dimensiones cuatro áreas particulares de la realidad en donde se tiene que fijar la visión.

En cuanto a la dimensión política existe un elemento clave que es la gestión municipal, para ello se pudo definir 4 unidades de análisis como:

a. Desarrollo organizacional: en esta área se desarrollan los procedimientos que han sido proyectados, predestinados a poder modificar los modos, valores, conductas y la estructura de la organización para que esta organización pueda adecuarse muy bien a las nuevas tendencias, inconvenientes y retos que puedan surgir en el contexto.

b. Finanzas municipales: se entiende que los municipios tienen la indagación necesaria para que pueda expresar las operaciones que efectúa y que ésta misma sea tomada para poder realizar una decisión de inversión, financiamiento; como también de trabajo del municipio.

c. Servicios y proyectos: esta área es destinado a poder verificar la eficiencia y la protección de los servicios de la municipalidad, es decir, verificar el cumplimiento con los tributos, contribuciones y si existe soluciones enfocadas en el problema, por medio

de planes designados que puedan resolver la petición de la población, primero que todo partes de la población que están en desventaja.

d. Gobernabilidad democrática: esta área la municipalidad apoya a que el pueblo sea copartícipe en las decisiones que realiza el gobierno municipal con respecto a la mejora de la vida del pueblo.

Una buena gestión municipal es aquel que es capaz de poder implementar muchos aspectos favorables para la población, pero siempre que se a una gestión democrata, transparente y participativa.

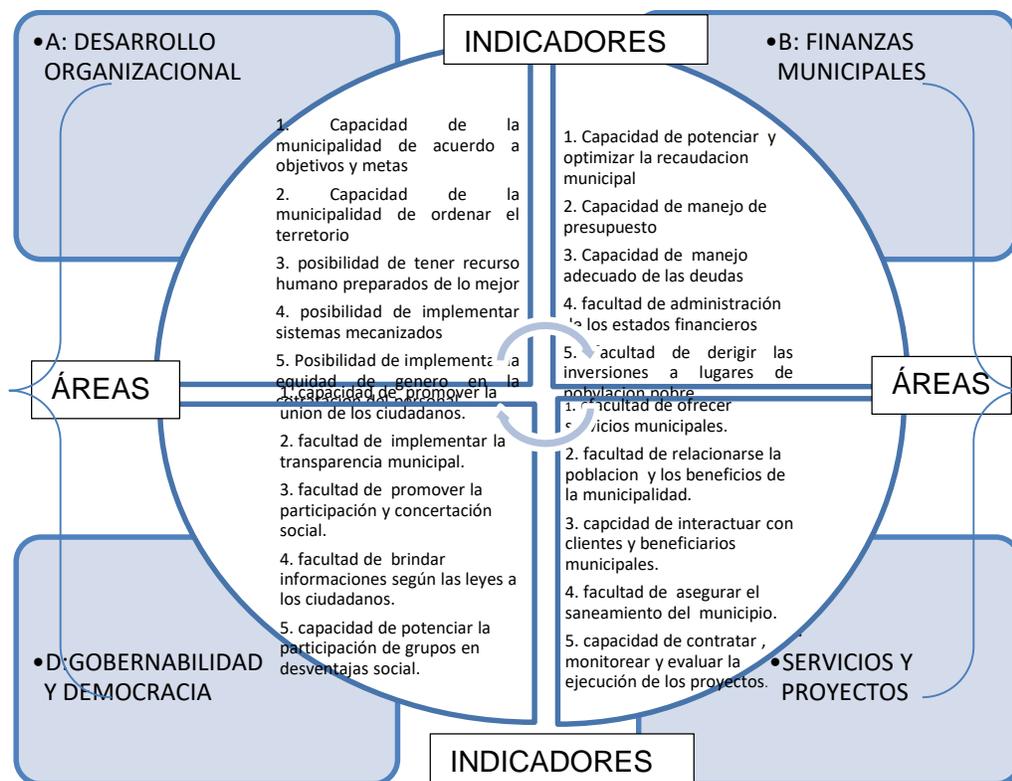
3° En el tercer nivel se ha podido identificar cinco variables visibles, los cuales son el asunto del desarrollo organizacional, habilidad que el municipio elaboró con el fin de:

- a. Ejecutar conforme a objetivos y metas
- b. Organizar la soberanía de la localidad
- c. disponer personales que estén bien formados.
- d. Tener tecnologías de acuerdo al avance del tiempo.
- e. fomentar la igualdad de género al momento de contratar personales.

4° En el cuarto nivel, aquí en esta área se encuentra todo un conglomerado de itinerarios para cada variable. Los indicadores son circunstancias o sucesos evaluables que demuestra la situación de una variable.

5° finalmente, aquí se elige los puntajes que se le da al indicador según a una serie de puntuaciones, lo que significa el grado de puntaje según sus trabajos. (p. 14)

En esta investigación se muestra las cuatro dimensiones y los 30 indicadores tomado de Barillas et al (2008) de la herramienta para la autoevaluación de la gestión municipal, lo cual será adaptado en la presente investigación



Fuente: Barillas et al (2008)

Figura 1: Estructura de la gestión que será evaluada con sus cuatro dimensiones

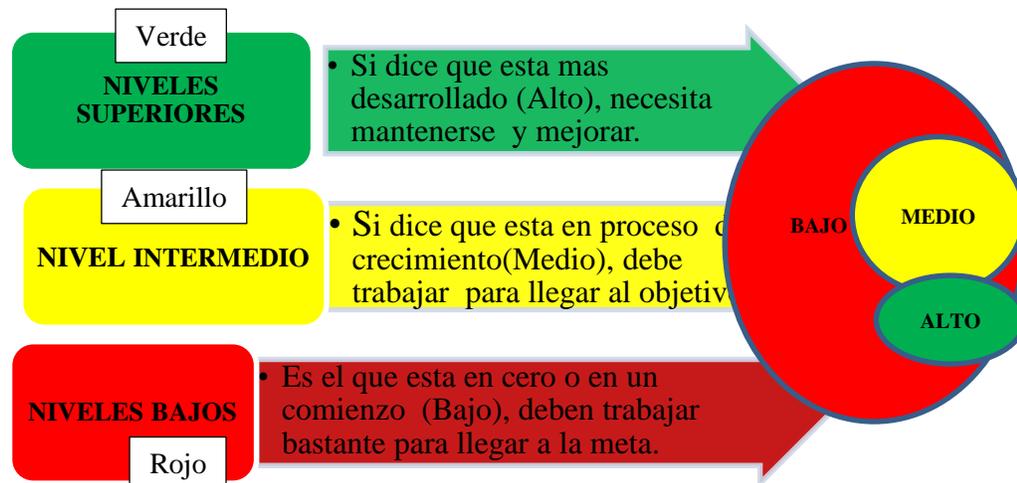
2.2.2.7. Ponderación de los indicadores

Asimismo, Barillas et al (2008) plantean que la ponderación de los indicadores esta estructurado por 3 niveles que a continuación se detallan y plantea que:

Una vez que tengamos la información general del trabajo de la municipalidad que está constituida por variables, dimensiones, indicadores y los ítems; el siguiente paso es contar con la ponderación de los indicadores lo cual servirá como un instrumento

que valore el nivel de desarrollo de la gestión municipal, es por ello que la ponderación tiene 2 maneras de examinar los cuales son:

a) **Aquí**, se encuentra los 3 niveles de crecimiento, que están constituidos de 3 colores lo cual se ha podido visualizar, los cuales son iguales al color de los semáforos.



Fuente: Barillas (2008)

Figura 2: representación de la ponderación

Esta es la forma de cómo nos debemos hacer la imagen de cómo está cada área e indicador evaluado.

b) por otra parte, para poder realizar la ponderación, se hace el uso de ciertos puntos como unidades de medida. Esos puntos son los que valoran indicadores cuantitativos o cualitativos.

Para poder valorar los indicadores cuantitativos o cualitativos, existe un diseño, consiste en designar un valor máximo de 25 puntajes para cada dimensión y sus indicadores. Ya que hay cuatro dimensiones, al sumar los 25 puntajes de cada uno dan un total de 100 puntajes.

Pero la pregunta es, ¿cómo se va a designar el puntaje a un indicador? Si se tiene en conocimiento que cada dimensión tiene 5 indicadores y cada indicador tiene sus ítems, se debe distribuir los 25 puntajes de cada área entre la cantidad de ítems. (p. 17)

2.2.3. Instrumento de evaluación de una gestión municipal.

Barillas et al (2008) menciona que es “una herramienta que sirve para la evaluación de la gestión municipal” (P. 19).

2.2.4. Posibles estrategias para el fortalecimiento de la gestión municipal.

En la presente investigación se mencionan las posibles estrategias que se propondrán.

2.2.4.1. Estrategias

Arriagada (2002) define que la estrategia, “es una forma de poder identificar de cuáles son los posibles caminos para poder conseguir los propósitos más relevantes que sirven como soporte al trabajo de la institución, teniendo en consideración la conducta de los distintos elementos que puedan favorecer o desfavorecer el cumplimiento de los propósitos” (p. 42).

a) La planificación estratégica

Arriagada (2002) define que:

El concepto militar de estrategia fue un concepto que se han llevado al sector empresarial. Porque en las organizaciones así también en la parte militar, la estrategia es la que relaciona e integra las políticas y las tácticas. La estrategia y las tácticas de manera unida son los que informan y vinculan el medio y el fin.

De manera genérica podemos entender que estrategia se entiende cómo aquel propósito elegido que podrá ser cumplido. Por consiguiente, la estrategia se interesa por el vínculo que hay entre el medio y el fin, es decir, con las consecuencias que se

buscan y el recurso adecuado. Asimismo, la estrategia y las tácticas son vinculadas con el planteamiento y el desarrollo de los cursos que han sido encaminados y previstos llegar a obtener propósitos específicos. (p. 42)

b) tipos de estrategia

Hay varios autores que han estudiado la estrategia en todas sus dimensiones, por lo cual estas personas analizan la estrategia a través del tiempo y dentro de las diferentes actividades, identificando diferentes tipos de estrategia. (Nickols 2001)

Arriagada (2002) menciona que Mintzberg estudio ampliamente sobre:

La aparición y el declive de la Planificación Estratégica, planteando que las personas utilizan la estrategia de distintas formas.

1. Plantea que la estrategia es una guía, un camino para obtener de ahora para adelante, si dice el cómo se va obtener.
2. La estrategia es un plan que actúa a través del tiempo; por ejemplo, una compañía que normalmente vende bienes o servicios con precios altos, es porque utiliza una táctica o estrategia
3. La habilidad es una perspectiva que irradia una serie de dictamen para poder ofertar servicios o productos en una feria especifica.
4. La estrategia es una perspectiva y orientación.

Mintzberg propone que la estrategia nace a través del tiempo con la finalidad de mejorar y aprovechar los nuevos retos de los negocios (p. 44)

2.2.4.2. Teoría estratégica de soporte para la gestión municipal

Esta investigación tomara el cuadro de mando integral como propuesta para el fortalecimiento del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha.

El cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1996) mencionan que el Cuadro de Mando Integral:

Facilita a los directivos un extenso marco que convierte la perspectiva y estrategia de una organización, en una variedad razonable de indicadores que actúan. Varias instituciones adoptaron declaraciones de misión, para poder transmitir valores y creencias primordiales a los trabajadores. (P. 37)

Perspectivas del cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1996) define que existen cuatro perpectivas del cuadro de mando integral lo cuales:

Hacen que exista un balance con los propósitos a corto y largo plazo, entre los logros esperados y los inductores de actuación de esos resultados.

a) La perspectiva financiera

CMI estanca el enfoque financiero, ya que los indicadores finacieros son muy importantes para poder sintetizar los resultados economicos, facilmente mensurables, de acciones que ya sean realizado. Las medidas de actuacion financiera son los que indican si las prácticas y ejecuciones de las estrategias contribuyen a la mejora del minimo aceptable.

b) La perspectiva del cliente

Y asimismo los ejecutivos son los que se responsabilizan en poder identificar de cuales son los fragmentos de clientes y de mercado con los que va a competir la unidad

de negocio y también podrá analizar y escoger medidas de la actuación de la unidad de negocio en aquellos fragmentos identificados. Este enfoque tiene el hábito de englobar muchas medidas fundamentales y generales de los resultados satisfactorios. Los cuales derivan de una estrategia muy bien planteada y muy efectuada.

c) La perspectiva del proceso interno

En esta parte, los directivos son los que detectan de cuáles son los procedimientos internos complicados en la que la organización debe mostrarse mejor. Estos procedimientos ayudan a la unidad de negocio a :

1. Que puedan dar aquellas sugerencias que sirvan como proposiciones de valor los cuales atraen y retienen a los clientes de las secciones de mercado escogido.
2. A que se pueda satisfacer aquellas expectativas de buenos rendimientos financieros de los accionistas.

d) La perspectiva de formación y crecimiento

y finalmente aquí, es la que se encarga de poder decir de cuál es la infraestructura ideal que debe construir la empresa para que haya un buen desarrollo a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno son los encargados de poder ver de cuáles son aquellos factores críticos para el éxito actual y futuro. Existe muy poca probabilidad de que las empresas tengan la capacidad de conseguir sus propósitos a largo plazo para los procesos internos y de clientes usando las tecnologías y capacidades de la actualidad.

La manera de como se forman y su desarrollo de una institución surgen de tres fuentes primordiales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la institución.

(p. 23)

Kaplan y Norton (1996) y también por otra parte mencionan que:

el CMI es un sistema que sirve de medición de una manera táctica u operativa. Las empresas que están en constante innovación se están encargando de usar el CMI como un sistema de gestión estratégica, para administrar su estrategia a largo plazo. Están usando el CMI para poder conllevar los procesos de gestión decisivos los cuales son:

1. Esclarecer e interpretar la visión y la estrategia.
2. Informar y enlazar los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planear, constituir propósitos y alinear las aptitudes estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (p. 23)

Funciones del cuadro de mando integral

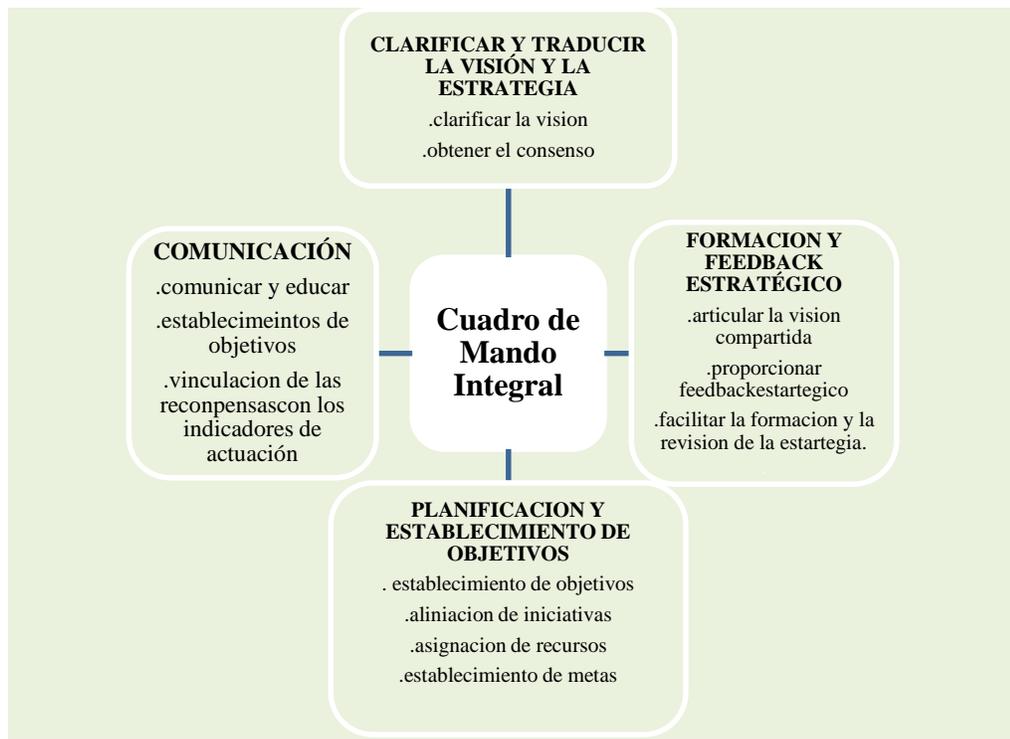
Nos dice Kaplan y Norton, (1996) el CMI consiste en un sistema de gestión estratégica de la empresa, lo cual cumple la función:

- En que se plantee una estrategia sólida y clara.
- Que se informe la estrategia por medio de una buena organización.
- Que exista una buena reorganización de los propósitos de las diferentes unidades institucionales.
- Enlazar los propósitos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Señalar y organizar las ideas estratégicas.
- Evaluar de una manera sistémica el que hacer, planteando acciones disciplinarias pertinentes.

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

Kaplan y Norton, (1996) plantea que “El procedimiento del cuadro de mando inicia al momento de que la gerencia inicia a trabajar en poder interpretar la estrategia de su unidad de negocio en unos propósitos específicos” (p. 23).

El cuadro de mando integral como una estructura estratégica para la acción



Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

Figura 3: El cuadro de mando integral como una estructura estratégica para la acción

2.3. Marco conceptual

Gestión municipal

Es la capacidad a través de cual la municipalidad se desempeña para mejorar el desarrollo local de la población lo cual ejercen mediante las elecciones democráticas y participativas.

Desempeño

Es la manera de trabajo que realiza la municipalidad mediante su alcalde, su soporte técnico y el personal nombrado de la institución, lo cual puede ser medible a través de instrumentos de evaluación.

Fortalecimiento

Es la mejora o desarrollo de la gestión municipal utilizando las herramientas y soportes necesarios con el propósito del desarrollo local.

Desarrollo organizacional

Es el medio a través del cual se trabaja integradamente para mejorar la gestión lo cual ayudará a adaptarnos a los cambios y desafíos de nuestro entorno o medio.

Finanzas municipales

Las finanzas municipales o el presupuesto de la municipalidad son los ingresos, egresos y las transacciones que realiza la municipalidad, lo cual es determinante porque de acuerdo a ello se toma decisiones para el desarrollo local.

Proyectos y servicios

Los proyectos y servicios son aquellos que la municipalidad brinda a la población para satisfacer las necesidades prioritarias de la localidad lo cual debe ser de calidad y llegar a las zonas más necesitadas.

Gobernabilidad y democracia

La gobernabilidad y la democracia es la integración entre las autoridades y la población en los destinos de la localidad lo cual permite el mejor desarrollo y compromiso del distrito.

Estrategia

Es la manera de alcanzar los objetivos y metas trazados en un determinado tiempo ya sea a corto, largo o mediano plazo, lo cual es importante, también se dice que es una guía un plan para llegar a un determinado punto.

Propuesta

Es la alternativa u opción para un determinado problema que existe en una institución u organización, lo cual puede ser tomada o no de acuerdo a su contexto.

Ex pos facto

Es el estudio de fenómenos que ya se han producido, respeta el fenómeno tal como se han producido.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

El siguiente estudio a desarrollarse es de tipo descriptivo porque solo se basa en describir las características, en base a una evaluación en referencia al desempeño de la gestión municipal, por ello según Hernández, Hernández y Baptista, (2014) mencionan que “ los estudios descriptivos se encargan poder detallar aquellas propiedades y cualidades significativos de cualquier fenómeno que se pueda examinar, es así que determina las tendencias de un grupo o población” (p.92).

Enfoque

Y asimismo el presente trabajo de investigación corresponde al enfoque cuantitativo, porque los métodos que se usan se ciñen a evidenciar en forma explícita los resultados, evitando conjeturas, según Hernández et al (2014) se refieren a que en el enfoque cuantitativo se “ se sirve de la recolección de datos para comprobar la hipótesis basándose en la evaluación numérica y el análisis estadístico con el propósito de fijar pautas de conducta y comprobar teorías” (p. 4).

3.2. Diseño de investigación

El tipo de diseño de investigación es no experimental. No manipula a las variables, al contrario, se toman las notas tal cual aparecen en los reportes, informes, actas, entre otros documentos que servirán para la evaluación, por ello Zavala, (1997) define que “en esta investigación no se puede modificar de manera intencional las variables, más bien lo que se debe hacer en esta investigación es poder ver sucesos conforme lo que ocurren en su escenario normal, y después poder examinarlos” p. 103).

Es ex post facto, debido a que los hechos realizados, estudiados, no han sido alterados, por el contrario han sido tomados tal como sucedieron, son hechos basados en evidencia documentaria de años de gestión municipal anteriores al año 2018, por ello es un ex post facto.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio es el acervo documentario de la municipalidad distrital de Pacucha de los años 2015, 2016 y 2017.

Carrasco (2008) define al respecto de que “Es un conjunto de todas las unidades de análisis, los cuales forman parte del ámbito espacial en el que se realiza el trabajo de investigación” (p. 236).

Y por otro lado Arias (2012) define que “Es la unión finito o infinito de componentes que tienen cualidades muy particulares, también es la que tendrá conclusiones muy amplias de la investigación. Y queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio en mención” (p. 81).

3.3.2. Muestra

La muestra es el acervo documentario de los años 2015, 2016 y 2017, de la municipalidad de Pacucha de las áreas: infraestructura, proyectos, logística, contabilidad, imagen institucional, gerencia general.

Carrasco (2008) define a la muestra como :

Aquella sección o segmento que representa a la población, donde su cualidad primordial es ser objetivo de estudio (p. 237).

Y por otro lado Arias (2012) indica “ aquel subconjunto característico y específico que se obtiene de la población accesible” (p. 83).

3.4. Técnicas y recolección de datos

3.4.1. Técnica

Cuando hablamos de técnicas de investigación, Arias (2012) define como “aquella manera diferenciada de conseguir datos de información” (p. 67).

3.4.1.1. la observación

La siguiente indagación utiliza como técnica la observación, lo cual es estructurada y es el análisis documentario.

3.4.2. Instrumento

Arias (2012) por otro lado sostiene que es “Una herramienta que colecciona datos es un medio o modelo (en papel o digital), que se usa para conseguir y poder registrar y recopilar información” (p. 68).

3.4.2.1. Tabla de ítems ponderado

El instrumento que se aplicará en la siguiente investigación es la tabla de ítems ponderados, que se toma de los investigadores y especialistas Barillas et al (2008),

estructurado mediante indicadores en cada dimensión y asimismo cada indicador tiene sus ítems que serán evaluados a través de una serie de puntajes.

3.4.2.2. Visualizador de resultados

Asimismo, este instrumento se toma del mismo autor, cuya función es visualizar los resultados por cada dimensión y asimismo de forma global los niveles de resultados en que se encuentra la gestión municipal.

Ojo los cuales han sido estudiada y validada por especialistas según Barillas et al (2008).

3.5. Técnica de procesamiento y análisis de datos

En este estudio se utilizó con el propósito de medir el desempeño de gestión el instrumento de evaluación del desempeño de gestión municipal elaborado por los autores Barillas et al (2008), validado y comprobado por los especialistas en la gestión pública:

Procedimiento:

- Recabar la información mediante una tabla de ítems del acervo documentario de cada área de la municipalidad de Pacucha.
- Luego asignar el puntaje a la tabla de ítems de cada dimensión de los 3 años de gestión
- ingresar al visualizador de resultados por cada área o dimensión y de manera global de los 3 años de evaluación.
- Y finalmente se dará la ponderación establecida de acuerdo a los puntajes

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

4.1.1 resultados por variables

De los resultados obtenidos de la variable de la presente investigación sobre la evaluación del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha de los 3 años evaluados del 2015, 2016 y 2017 son los siguientes resultados que arrojan:

Resultados de los variables de los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 1:

Desempeño de la gestión municipal

	AÑO	AÑO	AÑO
	2015	2016	2017
Desempeño de la gestión municipal	48	54	52

Fuente: (Barillas et al, 2008)

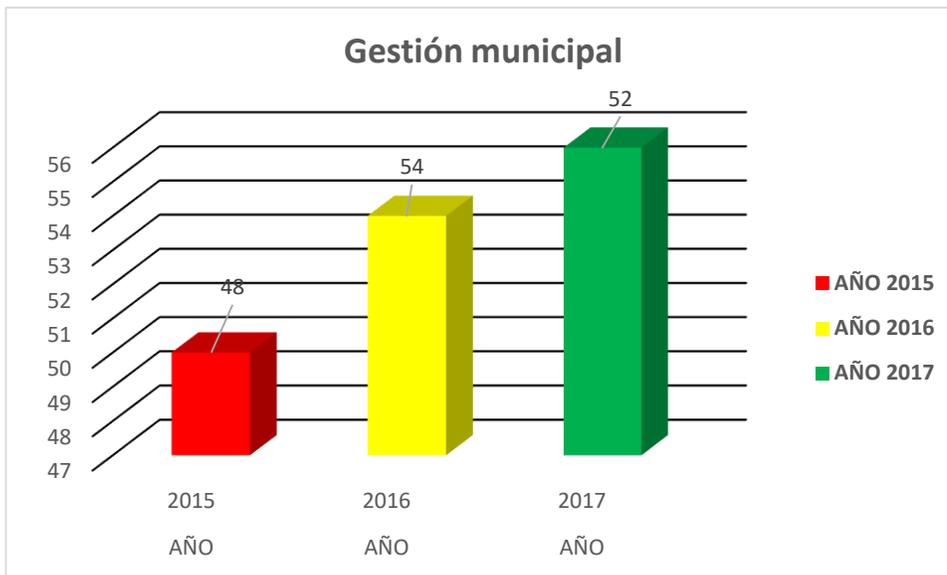


Figura 1: Desempeño de la gestión municipal

Fuente: (Barillas et al, 2008)

Interpretación: la evaluación de la variable desempeño de gestión municipal del año 2015, 2016 y 2017 muestran o arrojan un puntaje total de 48, 54 y 52 puntos, lo que significa según el instrumento de evaluación, que están en un nivel intermedio de desarrollo y por ende necesita esforzarse por mejorar.

4.1.2. Resultados por dimensiones

Los resultados que se muestran son de la evaluación de cada dimensión del presente trabajo de investigación:

Tabla 2:

Desarrollo organizacional

	AÑO	AÑO	AÑO
	2015	2016	2017
Desarrollo organizacional	12	11	20

Fuente: (Barillas et al, 2008)

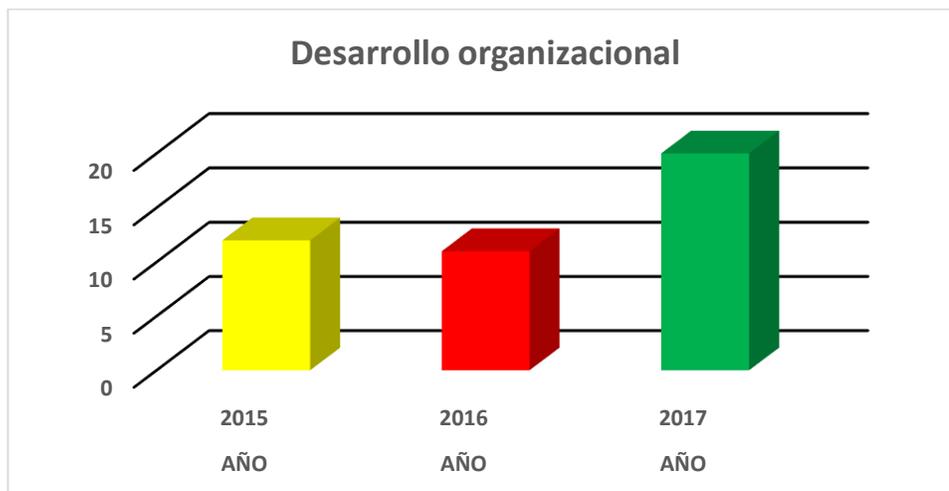


figura 2: desarrollo organizacional

Fuente: (Barillas et al, 2008)

Interpretación: de la tabla 2, En cuanto a la ponderación de la dimensión de desarrollo organizacional en el período de 2015 y 2016, se muestra que el puntaje obtenido de esta dimensión es 12 y 11 puntos, lo cual indica según el instrumento de evaluación que se encuentra entre los rangos de 8 y 16 puntos y por ende está en el nivel intermedio de desarrollo y por otro lado la evaluación del año 2017 de la dimensión de desarrollo organizacional se muestra que el puntaje obtenido es 20 puntos, lo cual indica que está en un nivel de desarrollo alto, según el instrumento de evaluación.

Tabla 3:

finanzas municipales

	AÑO	AÑO	AÑO
	2015	2016	2017
Finanzas municipales	18	21	16

Fuente: (Barillas et al, 2008)

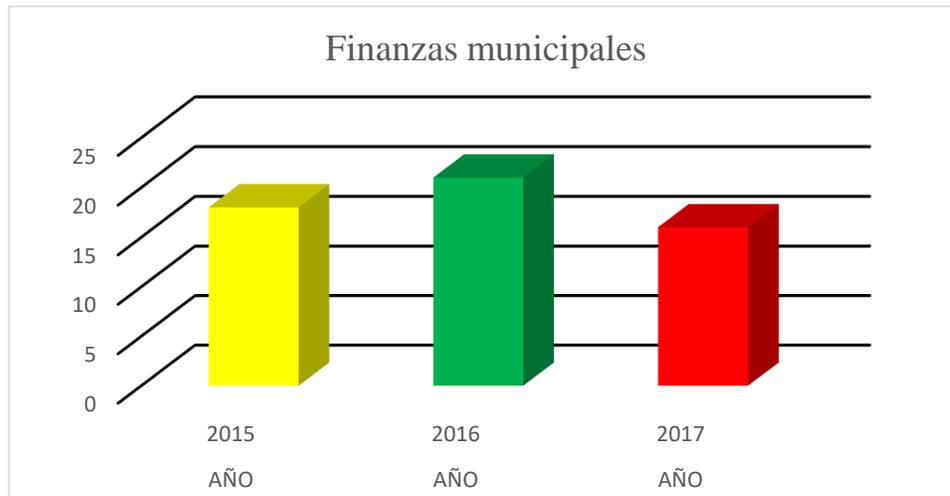


figura 3: finanzas municipales

Fuente: (Barillas et al, 2008)

Interpretación: de la tabla 3 y figura 3, En la ponderación de la dimensión de finanzas municipales de la gestión municipal del año 2015 y 2016 se puede mostrar que la evaluación arroja un puntaje de 18 y 21 puntos lo cual significa que tiene un nivel de desarrollo alto según el instrumento de evaluación.

Y en cuanto a la ponderación de la dimensión de finanzas municipales en el año 2017, se muestra que la evaluación arroja un puntaje de 16 puntos, lo cual significa un nivel de desarrollo intermedio.

Tabla 4:

Gobernabilidad democrática

	AÑO	AÑO	AÑO
	2015	2016	2017
Gobernabilidad democrática	9	7	8

Fuente: (Barillas et al, 2008)

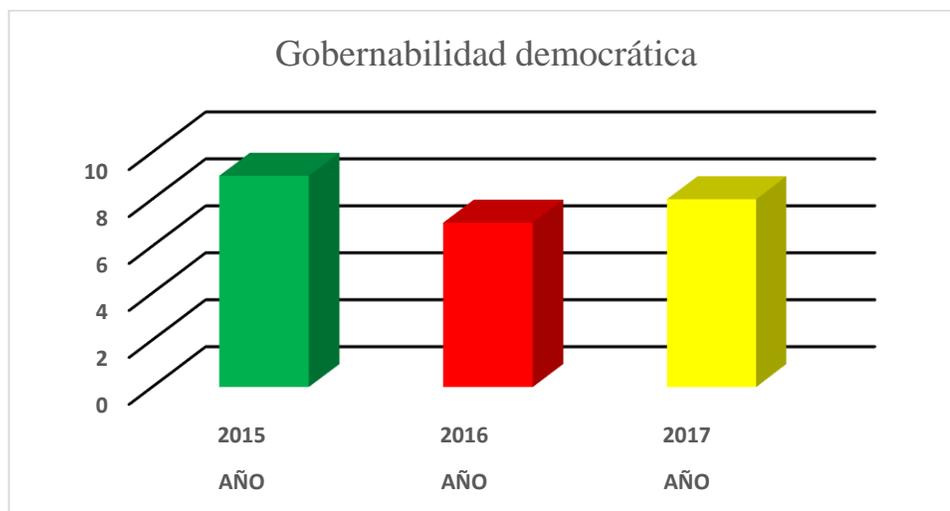


figura 4: gobernabilidad democrática

Fuente: (Barillas et al, 2008)

Interpretación: de la tabla, y por otra parte en cuanto a la ponderación de la dimensión de gobernabilidad democrática de la gestión municipal en el periodo 2015, se puede visualizar que la evaluación arroja un puntaje de 10 puntos, lo cual indica un nivel de desarrollo inter medio según el instrumento de evaluación, asimismo en el año 2016 se puede visualizar que la evaluación arroja un puntaje de 07 puntos, lo cual indica un nivel de desarrollo bajo según el instrumento de evaluación.

Y finalmente en el año 2017, se puede visualizar que la evaluación arroja un puntaje de 09 puntos, lo cual indica un nivel de desarrollo inter medio según el instrumento de evaluación.

Tabla 5:

Servicios y proyectos

	AÑO	AÑO	AÑO
	2015	2016	2017
Proyectos y servicios	9	15	8

Fuente: (Barillas et al, 2008)

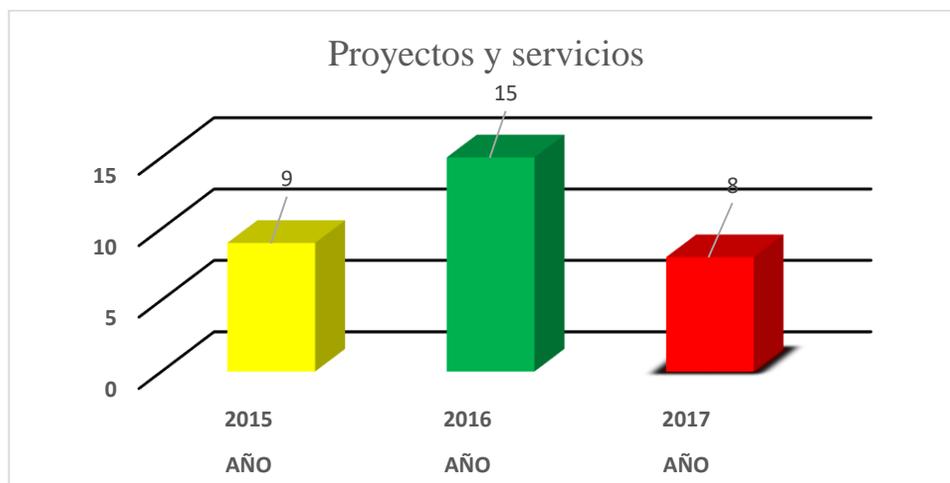


figura 5: servicios y proyectos

Fuente: (Barillas et al, 2008)

Interpretación: de la tabla 5, en cuanto a la última dimensión de la presente indagación de servicios y proyectos de la gestión municipal en el periodo 2015, 2016 y 2017 se puede visualizar que la evaluación arroja un puntaje de 10, 15 y 11 puntos, lo cual indica un nivel de desarrollo intermedio, según el instrumento de evaluación.

4.2. Contrastación de la hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

La estrategia basada en las áreas gobernabilidad y servicios-proyectos podrán fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017. Ello debido a los resultados: 48 puntos para el año 2015, cuyas áreas bajas fueron gobernabilidad y servicios-proyectos; 54 puntos para el año 2016, las

áreas que tienen un desempeño intermedio y 52 puntos para el año 2017, donde las áreas bajas fueron gobernabilidad democrática y servicios-proyectos. Por ello es que enfatizamos la estrategia de estas dos áreas.

HIPÓTESIS ESPECÍFICO

HE1. Al describir el contexto actual de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos debilidades considerables en la gestión municipal. Prueba de ello son la heterogeneidad de resultados por cada área o dimensión. Si bien en conjunto alcanzan un nivel intermedio, ello se debe a que unas áreas tienen un desempeño mayor versus otras, y además no responden por completo al contexto. El contexto inmediato a la gestión municipal fue demandas y presión de población por proyectos y servicios en infraestructura de saneamiento, limpieza de ornato.

HE2. Al analizar el nivel de resultado del desempeño del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos un nivel de desempeño débil. Aquí son contrarios los resultados, debido a que las áreas de desarrollo organizacional y finanzas municipales, siempre han obtenido un resultado intermedio a mayor, lo cual las diferencia de las otras áreas. Las áreas bajas, que presentan heterogeneidad en los resultados, subidas y caídas son, gobernabilidad y servicios-proyectos.

HE3. Al Identificar las falencias de las áreas críticas se podrá fortalecer la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017. Las áreas críticas donde se debe iniciar la estrategia son: Gobernabilidad y servicios-proyectos.

4.3. Discusión de los resultados

Efectivamente se puede comprobar y contrastar con los antecedentes. Los resultados que se obtuvieron al evaluar el desempeño de la gestión municipal a través del instrumento de evaluación cuya metodología es denominada:

Primero: en la indagación efectuada se ha planteado como hipótesis general que la estrategia basada en fortalecer la gobernabilidad y servicios podrá fortalecer el desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017. Y es así que en la evaluación del desempeño de la gestión municipal en el año 2015 alcanza a un puntaje de 50, para el año 2016 el puntaje del desempeño tiende a ser 54 puntos y finalmente en el año 2017, la evaluación del desempeño es 56 puntos.

Por tal motivo esto significa que el nivel del desempeño de la gestión municipal en el año 2015, 2016 y 2017, según el instrumento de evaluación es de nivel intermedio, pero existen diferencias considerables, caso: en dos años el área de gobernabilidad tiene calificación baja y un año en riesgo por ubicarse en el límite. En dos años el área de servicios-proyectos, tiene calificación en riesgo por estar en el límite entre bajo e intermedio y solo un año es intermedia.

Es importante precisar que la medición del desempeño es la manera de diferenciar los años de gestión con el objetivo de ver si se ha alcanzado o no con lo establecido, utilizando como modelo o referente a uno de ellos. Cuando hablamos de evaluar el trabajo de la gestión municipal entendemos en que medida se ha cumplido la metas y la programación que se ha establecido en el año lectivo. (Arriagada, 2002, p. 25)

Y asimismo el desempeño es la manera de trabajo o logro que uno realiza ya sea personalmente, colectivamente dentro de una organización, es así que el desempeño es

la manera de lograr los resultados que se ha establecido en las metas. (Arriagada, 2002, p. 25)

Es así que la variable del desempeño está centrada en 4 dimensiones que miden a través de un instrumento la evaluación de la gestión municipal.

Segundo: de acuerdo a la primera hipótesis específica planteada al describir el contexto actual del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos debilidades fuertes en la gestión municipal.

Los resultados de la evaluación del desempeño de la gestión municipal de las 4 dimensiones antes mencionadas nos indican los siguientes: el resultado de la evaluación del desempeño de la dimensión del desarrollo organizacional arroja un puntaje de 12, 11 y 20 puntos en el periodo de 2015, 2016 y 2017 y los resultados de la dimensión finanzas públicas arrojan un puntaje de 18, 21 y 16 puntos en los 3 años de estudio, asimismo los resultados de la dimensión de gobernabilidad y democracia arroja un puntaje de 10, 07 y 09 puntos en los tres años de estudio y finalmente los resultados de la dimensión de servicios y proyectos arrojo un puntaje de 10, 15 y 11 puntos en los 3 años de estudio

Los cuales significan que en la dimensión de desarrollo organizacional el desempeño de la gestión municipal en los años 2015 y 2016 fue de nivel intermedio o regular y en el 2017 fue alto u óptimo.

Y por ende en la dimensión de finanzas municipales se deduce que el desempeño entre los años 2015, 2016 y 2017 es de nivel alto, lo cual significa que la gestión fue adecuada y óptima.

Asimismo, en la dimensión de gobernabilidad y democracia entre los años 2015 y 2017 demuestra una gestión intermedio o regular, mientras en el año 2016 el desempeño de la gestión es bajo.

Y finalmente en la dimensión de servicios y proyectos el desempeño de la gestión entre los años 2015, 2016 y 2017 es alto.

Es necesario que se tenga con claridad de que la evaluación de la gestión es un medio que sirve para conseguir información que ayude a saber en que es mal, dónde y de qué manera se puede optimizar la institución local” (Barillas et al, 2008, p.10).

Tercero: de acuerdo al segundo hipótesis específica planteada, al analizar el nivel de resultado del desempeño del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, periodo 2015 – 2017, encontramos un nivel de desempeño débil.

Los resultados de la evaluación del desempeño de la gestión planteada durante los tres años son: en 2015 los resultados arrojan en las 4 dimensiones un total de 50 puntos, asimismo en el año 2016 un total de 54 puntos y finalmente en 2017 un total 56 puntos.

Lo cual significa que el desempeño de la gestión municipal en los 3 años alcanza un nivel intermedio.

Se define que en toda gestión municipal una de muchas desventajas al que se enfrenta, es la falta de información que le ayude a tomar buenas decisiones. En Todo

municipio sería necesario que se cuente con un recolector y procesador de información que sea verdadero, actualizado y muy completa para acudir a éste y conseguir la información que se busca (Barillas et al 2008)

Cuarto: en el tercer hipótesis específica planteada al identificar las falencias de las áreas críticas se podrá fortalecer el del desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática de la gestión municipal del distrito de Pacucha, período 2015 – 2017.

Cuyos resultados arrojan un resultado de nivel intermedio en la evaluación durante los tres años de gestión, lo cual nos da a conocer que se necesita mejorar en las cuatro áreas o dimensiones con una estrategia adecuada.

Se sostiene que en la gestión local se debe evaluar en función de sus dimensiones. Ésta es fragmentada en indicadores y cada uno de ellos tiene 5 ítems los cuales le corresponden a cada uno. (Barillas et al, 2008, p. 11)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se determinó que en la evaluación de las cuatro dimensiones del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, llega a las siguientes conclusiones:

En función al objetivo principal se determinó que la evaluación del desempeño de la gestión municipal en los 3 años alcanza un puntaje de nivel intermedio. Lo cual significa que está en un proceso de crecimiento y necesita trabajar para llegar al objetivo que es el nivel superior. Al interior en cada dimensión u área existen deficiencias, por ello según los resultados donde se debe iniciar e impulsar la estrategia son en las áreas: Gobernabilidad y Servicios-proyectos.

Primer objetivo específico: Se determinó que el contexto actual respecto a la gestión municipal que, las finanzas municipales tienen un desempeño considerable, aprobado por los trabajadores e indagación documentaria, no existen falencias extremas, presenta un comportamiento casi homogéneo. El área desarrollo organizacional, presenta un desempeño de intermedio a mayor, tiene respuesta positiva de los trabajadores e indagación documentaria, no presenta falencias extremas. Para el área Servicios-proyectos, tiene un desempeño de bajo a intermedio, aquí si presenta algunas deficiencias que parten de la indagación documentaria y respuesta de trabajadores. Para el área gobernabilidad democrática, el desempeño tiene un comportamiento de bajo a intermedio e igual al área de servicios-proyectos, presenta deficiencias según la indagación documentaria y respuesta de trabajadores.

Respecto al segundo objetivo específico, si bien se tiene resultados de desempeño intermedio, las áreas tienen diferencias considerables en su desempeño. Entonces las áreas de mayor desempeño, jalan la puntuación hacia arriba respecto de las áreas bajas. Por ello el área de Finanzas municipales es aquella con mayor puntaje y desempeño, seguida del área de desarrollo organizacional.

Finalmente, las áreas críticas son: Gobernabilidad democrática y servicios-proyectos.

5.2. Recomendaciones

Con respecto a la evaluación del desempeño de la gestión municipal de los tres años, se recomienda implementar la propuesta planteada en la investigación, a través de una estrategia que mejore los niveles de desarrollo en las 4 áreas o dimensiones planteadas en esta indagación.

Con respecto a la dimensión o área de desarrollo organizacional, se recomienda implementar una unidad técnica para la implementación del plan de ordenamiento territorial, implementación del plan operativo anual (POA).

Con respecto a la dimensión o área de finanzas municipales, se recomienda orientar la inversión a sectores poco vulnerables y asimismo potenciar y optimizar la recaudación municipal.

Con respecto a la dimensión o área de gobernabilidad y democracia, se recomienda promover participación de las organizaciones de la sociedad civil y potenciar la participación de grupos en desventaja social.

Con respecto a la dimensión o área de servicios y proyectos, se recomienda mejorar la capacidad de interactuar con los usuarios de la municipalidad, mejorar el saneamiento básico de la población los servicios municipales.

Propuesta de estrategia para la municipalidad distrital de Pacucha

A partir del CMI será posible concretar el fortalecimiento del desempeño de la gestión municipal del distrito de Pacucha, lo cual nos ayudará a plasmar las ideas correctas en la estrategia y lo hará de manera muy operativa.

Visión

Ser reconocido como un municipio que promueva el desarrollo integral y sostenible de la población.

Misión

Lograr el progreso económico y social de la población, potenciando la cultura, deporte, recreación y el desarrollo local, fomentando la innovación y la participación ciudadana, a través de una gestión eficiente, moderna, transparente, enfocada en la excelencia y la entrega de servicios de calidad.

Desarrollo organizacional

- Gestionar con instituciones nacionales apoyo para la facilitación y elaboración del plan
- Mayor participación de la ciudadanía en cuanto a la ejecución del plan
- Compromiso por parte del concejo municipal de respetar las programaciones del plan de inversión.
- hacer gestión con instituciones nacionales o cooperantes de apoyo para la elaboración de planes de ordenamiento y desarrollo territorial
- Efectuar gestión a nivel asociado para implementar la unidad de planificación
- Flexibilidad en horarios de trabajo a personales que quieran estudiar
- implementación de las políticas de selección y contratación de personal

- mejorar los controles internos del recurso humano.
- disponer de un plan de cursos de capacitación
- conocer las carencias y debilidades del personal para ser capacitado
- mantener un control del personal capacitado.
- el concejo municipal debe efectuar gestión con instituciones nacionales e internacionales para la implementación de los diferentes sistemas
- regulación del uso del equipo informático entre los trabajadores de la municipalidad
- Elaborar perfiles de puestos que incluyan criterios para la selección y contratación de personal con equidad de género.

Finanzas municipales

- Implementación de la política de cobro y recuperación de mora
- actualización de las tasas
- Actualización y conciliación del catastro contra la cuenta corriente
- elaboración y aplicación de política para el cobro y la recuperación de la mora tributaria
- realizar un monitoreo y seguimiento trimestral por parte del concejo y los técnicos involucrados.
- Hacer un análisis y disminución de los gastos de funcionamiento
- Cumplir con la normativa legal en cuanto a la proporción establecida del gasto.
- Capacitar a los miembros del concejo en el análisis de razones financieras que les orienten sobre el manejo de la deuda.
- equilibrar la ejecución de proyectos sociales y de inversión retornable

-Que el concejo municipal de seguimiento a la elaboración de los estados financieros dentro de la normativa legal

-implementar medidas disciplinarias dentro del personal del área financiera

-darles seguimiento a las recomendaciones efectuadas por auditoria interna

-mejorar el control interno

Actualizar periódicamente los costos por servicios

-priorizar en el plan de inversión proyectos que beneficien estos sectores

Formular e implementar políticas de apoyo a estos sectores.

Gobernabilidad y democracia

- designar las funciones para el registro y control de las organizaciones del territorio al personal de promoción social.

-elaboración de controles internos para el registro y actualización del banco de organizaciones sociales.

-divulgación de los procedimientos y requisitos para la conformación de una asociación comunitaria, la obtención de la personería jurídica y su inscripción en la alcaldía.

-designar las funciones para el registro y control de las organizaciones del territorio al personal de promoción social.

-definir mecanismos para brindar información como: ventanillas únicas, oficinas de atención al cliente, pagina web y entre otros.

-el personal de las diferentes áreas deberá mantener actualizada y documentada la información relevante para cualquier consulta de la población.

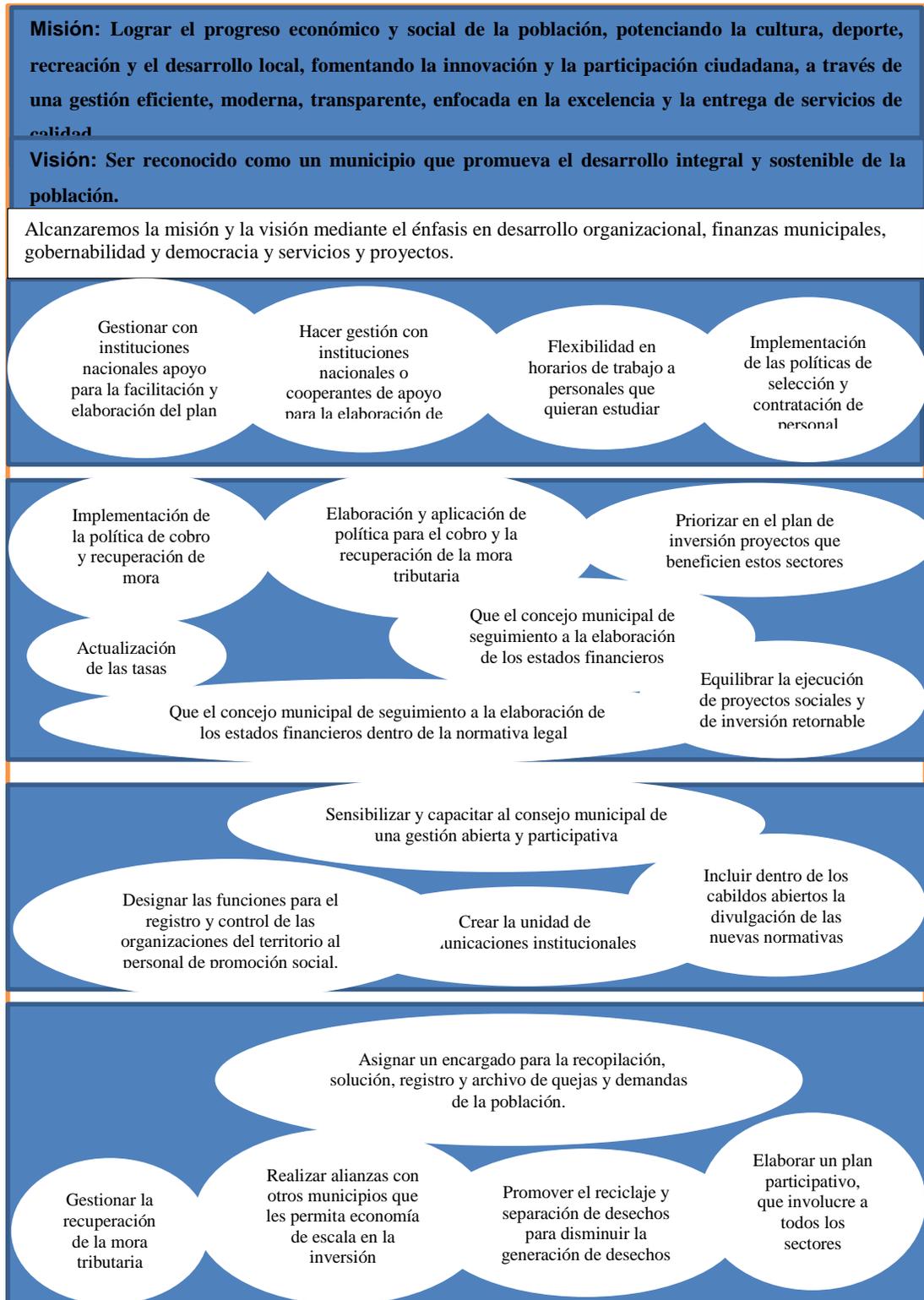
-sensibilizar y capacitar al concejo municipal de una gestión abierta y participativa

- acompañamiento técnico de las experiencias del municipio relacionadas con la participación ciudadana y rendición de cuentas.
 - promover el intercambio de experiencias con otros concejos que están desarrollando experiencias similares.
 - crear la unidad de comunicaciones institucionales
 - incluir dentro de los cabildos abiertos la divulgación de las nuevas normativas
- Crear una política de comunicaciones.
- levantamiento de censo de personas en desventaja social
 - Solicitar apoyo técnico para la elaboración de políticas

Servicios y proyectos

- Gestionar la recuperación de la mora tributaria
- analizar el punto de equilibrio de costos de servicios
- elaborar un plan de mantenimiento preventivo por los servicios ofrecidos
- elaborar un plan participativo, que involucre a todos los sectores
- implementar un mecanismo de atención al cliente para el registro de quejas.
- asignar un encargado para la recopilación, solución, registro y archivo de quejas y demandas de la población.
- involucrar a la población idónea en los diferentes proyectos a ejecutar por la municipalidad
- implementar la contraloría ciudadana
- ampliar cobertura de recolección de desechos en zonas no controladas y eliminar focos de infección.

El cuadro de mando integral para fortalecer el desempeño de la gestión municipal



VI. REFERENCIA BLIOGRAFICA

Bibliografía

- Alvarado P, B., Rivera P, B., Porras , J., & Vigil G., A. (2003). *Transferencias intergubernamentales en las finanzas municipales del Perú*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/266>
- Araoz, M., & Urrunaga, R. (abril de 1996). *Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/61>
- Arriagada, R. (julio de 2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. (C. -S. Manuales, Editor)
- Barillas (PNUD) , N., Bran (UCA), S., Idrovo (GTZ), J., Chinchilla (OPAMSS), R., Castillo (GTZ), O., Monteflores (ISDEM), C., . . . Villalobos (FISDL), J. (mayo de 2008). *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal, señales de un buen gobierno para el desarrollo local*. Obtenido de <http://www.repo.funde.org/94/1/LIBROS-70.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la investigación científica*. Caracas, Republica Bolivariana de Venezuela: Episteme C.A. 6° Ed.
- Butteler Hernandez, O. (2008). *gestión municipal y desarrollo local*. Lima- Perú: instituto de investigación Horizonte Empresarial E.I.R.L.
- Butteler Hernandez, O. (2008). *gestión municipal y desarrollo local*. Perú: instituto de investigación horizonte empresarial E.I.R.L.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación (2° Ed)*. Lima: San Marcos.

- Castillo Maza, J. (2004). *Reingeniería y gestión municipal (pregrado)*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/381>
- Cordero Torres, J. (octubre - diciembre de 2011). *los servicios publicos como derecho de los individuos*. Obtenido de www.redalyc.org/pdf/870/87022786005.pdf
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico: THOMSON.
- Hernández, R., Hernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral (balanced scorecard)*. Obtenido de <http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos>
- Mendighetti Costa, A. (2012). *Estrategía de tecnología de la información en los gobiernos locales (tesis de posgrado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3336>
- Porras vallejo, O. (mayo de 2005). *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf
- Zavala, A. (1997). *Metdologia de investigación*. Perú: San Marcos.