

# Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú

Segundo V. Sánchez Juárez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Piura, Perú; [vicsanju@hotmail.com](mailto:vicsanju@hotmail.com)

Recibido: 03-05-2013

Aceptado: 27-09-2014

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha diseñado e implantado un sistema de indicadores, con el propósito de evaluar la gestión de las municipalidades provinciales y distritales del Departamento de Piura, Perú. Para la evaluación de la gestión de las municipalidades se formularon 15 indicadores adaptados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, finanzas y clientes) y se introdujo 5 clases de valoración de la gestión municipal (mala, limitada, media, aceptable y buena). Los datos socio-económicos, financieros-presupuestales, de procesos internos y recurso humano, se obtuvieron del INEI, MEF y PNUD y de entrevistas y encuestas a funcionarios municipales. Se encontró que: la perspectiva *aprendizaje y crecimiento* del capital intelectual es escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades; en la perspectiva *procesos internos* las municipalidades presentan una gran deficiencia en planificación y en ejecución del presupuesto de inversiones; la situación de la perspectiva *financiera* es caótica como efecto de las dos anteriores perspectivas demostrando gran dependencia del gobierno central, nula gestión financiera y déficit en la captación de recursos; en la perspectiva *clientes* hay un bajo índice de desarrollo humano, deficiencia en los servicios públicos y calidad de vida.

**Palabras claves:** gestión de municipalidades, indicadores de gestión, desarrollo humano, Cuadro de Mando Integral.

## ABSTRACT

In this research work it has been designed and implemented an indicators system in order to evaluate the management of municipalities of the department of Piura, Perú. To assess the municipal management 15 indicators were formulated adapted to the four perspectives of the Balanced Scorecard and 5 kinds of municipal management classification were introduced. The socio-economic, financial-budget, key internal processes and human resources information were obtained from INEI, MEF and PNUD and interviews surveys to municipal officials. It was found that: the *learning and growth perspective* of intellectual capital was poorly professional with deficit in professional training and capabilities development; the *internal processes perspective* the municipalities have a great deficiency in planning and in the execution of the investment budget; the situation of the *financial perspective* is chaotic as an effect of the two previous ones and showing high dependence on the central government, no financial management and deficit in fund raising; the *customers perspective* show a low human development, deficiency in public services and quality of life.

**Keywords:** municipality management, management Indicators, human development, Balanced Scorecard.

## I. INTRODUCCIÓN

El enfoque de desarrollo humano, más que un modelo es una aspiración que deberá asegurar al mismo tiempo viabilidad económica, justicia social y sostenibilidad ecológica, buscando compatibilizar el crecimiento económico con la democracia social, el desarrollo humano y la

protección del planeta, incorporando los conceptos de necesidades humanas de Max-Neef con las de capacidades humanas de Amartya Sen, conforme lo señala el PNUD (2010) en su informe de desarrollo humano del Perú.

En el transcurrir del tiempo, las municipalidades han venido asumiendo una serie de nuevas competencias. Sin embargo, no existe ningún mecanismo para evaluar la gerencia o la gestión a quienes se les ha encargado la responsabilidad de regir los destinos de una determinada jurisdicción.

Kaplan y Norton (2008), introdujeron el Cuadro de Mando Integral (en inglés: “Balanced Scorecard, BSC”) como un modelo de gestión que traduce la misión y visión en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que involucran a todos los integrantes de la organización; El Cuadro de Mando Integral se conceptualiza bajo cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Financiera y Clientes.

El término gerencia, según Robbins y Coulter (2000: 8), derivado del “Management” americano, se refiere al proceso de coordinar e integrar todos los recursos de una institución en funciones y actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz.

La gerencia pública municipal es definido por Salazar (2008: A-8) como el conjunto de estrategias que guían la gestión del gerente municipal en un contexto socio-político y geo-económico descentralizado, en permanente interacción con el mundo globalizado. Evidentemente en este contexto, la gerencia pública municipales considerada como sistema integrado y relacionado, en el cual se encuentran incluidos los diversos sistemas administrativos: planificación y presupuesto, personal, contabilidad, tesorería, logística, racionalización, control y de inversión pública.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en el glosario de Contabilidad de Gestión (1995:99-100) precisa que “un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.”

Navarro (1998: 2-23) refiere un aporte de López y Gadea (1992) según la cual “los indicadores son una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, etc., que permite por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Indica además, la importante opinión de Gómez (1998), quién precisa tener en cuenta los aspectos siguientes: a) los indicadores deben representar las magnitudes más importantes del sistema, así como dar respuesta a todo tipo de variaciones de la magnitud objeto de medición; b) Los indicadores deben mostrar la información de la manera lo más objetiva posible; y c) la metodología empleada en la medición debe ser sistemática, de forma que las medidas de un mismo indicador en distintos momentos deben realizarse por los mismos procedimientos y con idéntica periodicidad al objeto de evitar factores subjetivos.”

Según investigaciones publicadas por ILPES – CEPAL en su serie de manuales (Bonney y Armijo, 2005:31), la “Audit Commisión”, entidad vinculada con los Municipios del Reino Unido, desarrolló una guía para el desarrollo de Indicadores para los municipios. Adoptaron las categorías de indicadores de desempeño siguiente: Costo, Input, Output y Outcome. Bonney y Armijo definen a las tres dimensiones del desempeño – Economía, Eficiencia y Efectividad, diferenciándose de lo adoptado en países como España, Chile y Uruguay en el sentido, de que, en dichos países la calidad y eficacia son diferenciadas; en este caso, se incorpora en la dimensión de Economía y la eficacia se conceptualiza en la categoría de efectividad como “eficacia de los resultados. La asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas de España, desarrolló una clasificación de indicadores, adicional a los clásicos 3E (Economía, Eficiencia y Eficacia). Se agregan los siguientes: Efectividad, equidad, excelencia (calidad de los servicios), entorno y evolución sostenible.

El desarrollo de un sistema de indicadores y metas de desempeño en el Sector Público Chileno fue parte de una experiencia de modernización de la gestión pública, la cual se inició a fines del año 1994 y continúa en proceso de desarrollo, según refiere Bonney y Armijo (2005:82). Hacia fines del año 1999, la Subsecretaría de Desarrollo Regional concluyó el estudio de Indicadores de Gestión Municipal, para implementar el Sistema Nacional de Indicadores Municipales (SINIM).

Según Bonnefoy y Armijo (2005:13), “la evaluación de la gestión es la medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultado con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la Institución”.

El Perú ha crecido en la última década, pero dicho crecimiento económico no se ha transformado en desarrollo que incluya a todos los ciudadanos, ya que todavía tenemos: un porcentaje grande de pobreza y pobreza extrema, instituciones públicas débiles e incompetencia en el gasto público relacionado con las inversiones. Ello exige revisar y modificar los paradigmas y patrones de gobierno y apuntar hacia el desarrollo de capacidades de los actores sociales locales; por ello, es imperiosa la necesidad de cambio de cultura y estilo en la conducción de las municipalidades con modelos modernos de gestión, cambios en los procesos internos y perspectiva de atender con eficacia los requerimientos de los clientes externos, por lo cual, es necesario evaluar permanentemente los resultados de la gestión, para conocer el grado de eficiencia y eficacia. Asimismo, adoptar los correctivos que correspondan para mejorarla, brindando un mejor servicio a la comunidad para el desarrollo de su respectiva jurisdicción municipal.

Los Gobiernos Locales del Perú, en general, y la 64 municipalidades de Piura en particular, disponen únicamente de indicadores contables-financieros; estos son pocos confiables, incompletos y da una visión del pasado; no existiendo por lo tanto, un modelo de indicadores que permitan evaluar la gestión municipal en forma integral y conocer sus avances y que además se constituya en una herramienta retro alimentadora fundamental para la gestión pública municipal.

Los gobiernos locales para cumplir su misión deben contar con un equipo gerencial que reúna requisitos mínimos de profesionalismo, capacidad técnica y destrezas, criterio e iniciativas, ejerciendo un liderazgo orientado a una gestión por resultados y no con burócratas partidarizados, improvisados y hasta deshonestos que empañan la gestión de los mismos. Los Gobiernos Locales o Municipalidades, en esencia, constituyen el nivel de gobierno del Estado Peruano más cercano a la ciudadanía y adquieren especial protagonismo en el proceso de descentralización que está orientado a, reformar el Estado, fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad democrática y, por ende, garantizar el desarrollo integral, armónico y sostenible en su conjunto, mediante el equilibrado ejercicio del poder con los tres niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local.

En las dos últimas décadas han ocurrido eventos que han influido en la misión y visión de los gobiernos locales en nuestro país; en el aspecto normativo la promulgación, de la Ley de Bases de Descentralización N° 27783 (El Peruano, 2002); Ley Orgánica de Municipalidades n° 27972 (El peruano: 2003) y Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056 (El Peruano: 2003), dirigidos a modernizar la administración en este nivel de gobierno, tendiente a lograr el desarrollo sostenible en lo económico, social – participativo y ecológico conforme lo propaga la Agenda Local 21 aprobada en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992.

Así mismo, el gobierno central implementó dos nuevos sistemas: El Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP creada por ley N° 27293 (El Peruano, 2000) y el compromiso del Perú de aplicar la Carta Iberoamericana de Calidad en la gestión pública. Estos instrumentos legales y técnicos constituyen los “inputs” para que la gerencia pública municipal logre los “ouputs” que están constituidos por el desarrollo integral sostenible en lo Económico, Social participativo y Ecológico de su jurisdicción territorial que redunde en el desarrollo Humano y de capacidades de los ciudadanos – clientes y una mejor calidad de vida y bienestar. A partir de la promulgación de la Ley orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales se organizan gerencialmente, término por primera vez utilizado en este nivel de la Administración Pública.

Por lo expuesto, en esta investigación se planteó el problema siguiente. ¿Cómo evaluar la gestión municipal y el desarrollo de los gobiernos locales en el Departamento de Piura, Perú?

Se formuló el objetivo general: diseñar un modelo de indicadores de gestión para las municipalidades de Piura que permitan evaluar su gestión institucional, con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención de los servicios públicos y el desarrollo local. Para lograrlo, se adoptó las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y

Norton (2008), como un modelo integral, que permitió una evaluación, completa, confiable y con visión de futuro de la gestión municipal.

## II. MATERIAL y MÉTODOS

### 2.1 Objeto de Estudio

El objeto de estudio estuvo constituido por las municipalidades provinciales y distritales del Departamento de Piura, Perú.

Las municipalidades provinciales y distritales objeto de estudio fueron: la municipalidad provincial de Piura que comprende las municipalidades distritales de: Piura, Castilla, Catacaos, Cura Mori, El Tallán, La Arena, La Unión, Las Lomas y Tambogrande; La Municipalidad Provincial de Ayabaca que comprende a las municipalidades distritales de Ayabaca, Frias, Jilili, Lagunas, Montero, Pacaipampa, Paimas, Sapillica, Sicchez y Suyo; La Municipalidad Provincial de Huancabamba y los Distritos de: Huancabamba, Canchaque, El Carmen de la Frontera, Huarmaca, Lalaquiz, San Miguel de El Faique, Sónдор y Sondorillo; La Municipalidad Provincial de Morropón y sus Distritos: Chulucanas, Buenos Aires, Chalaco, La Matanza, Morropón, Salitral, San Juan de Bigote, Santa Catalina de Mossa, Santo Domingo y Yamango; La Municipalidad Provincial de Paita y sus Distritos: Paita, Amotape, Arenal, Colán, La Huaca, Tamarindo y Vichayal; la Municipalidad Provincial de Sullana y sus Distritos: Sullana, Bellavista, Ignacio Escudero, Lancones, Marcavelica, Miguel Checa, Querecotillo y Salitral; La Municipalidad Provincial de Talara y sus Distritos: Pariñas, El Alto, La Brea, Lobitos, Los Organos y Máncora; La Municipalidad Provincial de Sechura y sus Distritos: Sechura, Bellavista de la Unión, Bernal, Cristo Nos Valga, Vice y Rinconada Llicuar.

Las 64 municipalidades que conforman el departamento de Piura congregan una población de 1'800,000 ciudadanos, según informe INEI, Piura (2013), siendo el segundo Departamento en población después de Lima, alrededor del 80% de los mismos se encuentra en la costa. En cuanto a necesidades básicas insatisfechas, el promedio departamental de viviendas sin agua por red pública es de 44%, vivienda sin desagüe por red es de 59.1% y las viviendas que no cuentan con alumbrado eléctrico es del 31.5%. La pobreza en Piura es en promedio 45% y pobreza extrema 13,3% al año 2011. El Índice de Desarrollo Humano es de 0,5979 ocupando el puesto 13 de 24 departamentos del Perú y tiene 3 de los distritos con el más bajo IDH del Perú: Sondorillo con 0,4907, Huarmaca con 0,4905 y Pacaipampa con 0,4795 ubicados en los puestos 1804,1806 y 1824 de un total de 1834 municipalidades del Perú, según el último informe del PNUD.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 (El Peruano,2003), los gobiernos locales deben organizarse gerencialmente, por lo que la estructura orgánica adoptada es muy semejante en las municipalidades provinciales, ya que presentan órganos o unidades administrativas que realizan las principales funciones como Planificación y Presupuesto, Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica, Infraestructura, Servicios Sociales, Económicos y Culturales y Servicios Públicos bajo la dirección de la Gerencia Municipal; en cuanto a las municipalidades distritales su organización es más sencilla y el manejo gerencial – sobre todo en las más pequeñas – está a cargo del Alcalde, el Gerente Municipal y una persona que se encargue de los Sistemas Administrativos.

Es relevante indicar que todas ellas enmarcan su labor en el desarrollo de los sistemas administrativos de Control, Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Personal y Bienes Patrimoniales; además el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP; sin embargo se ha comprobado que la sierra piurana las municipalidades distritales todavía no están comprendidas en el SNIP.

### 2.2. Instrumentos y fuentes de información

Como instrumento de recolección de datos se utilizó la entrevista. Se entrevistó a los Jefes de áreas claves de las municipalidades provinciales: Gerencia Municipal, Planificación y Presupuesto, Administración, Recursos Humanos, Infraestructura, Servicios Públicos Municipales y Desarrollo Económico-Social.

Como fuentes de información se recurrió a las siguientes instituciones:

- a) Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI-Piura (2013). Se obtuvo información relacionada a indicadores demográficos del total de las municipalidades y datos relacionados a la encuesta municipal.
- b) Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2013); se usó información elaborada por el Ministerio relacionada a los Estados y análisis financieros auditados, de todas las municipalidades de Piura.
- c) Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD (2011); se usó el último informe del índice de Desarrollo Humano que elaboró el Programa de las Naciones Únicas para el Desarrollo relacionado de IDH de las 64 municipalidades Provinciales y Distritales de Piura.
- d) Asociación de Municipalidades Rurales (2010), en relación a información actualizada de las municipalidades rurales de costa y sierra de Piura que sirvieron para efectuar la investigación.

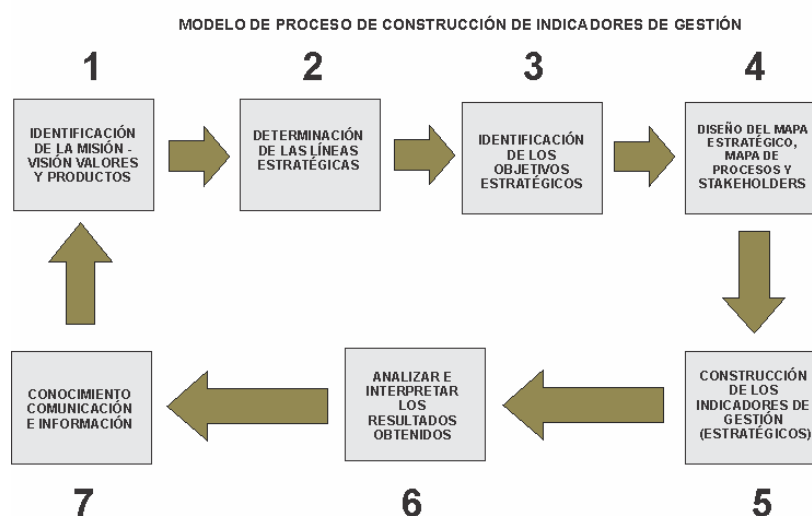
### 2.3. Métodos y Técnicas

Se realizaron entrevistas en las ocho municipalidades provinciales de Piura y las municipalidades distritales de Catacaos, El Arenal y Vice, como una muestra para consolidar la información y conocer los procesos internos claves que determinan fortalezas y debilidades de la gestión municipal; la entrevista constó de dieciséis preguntas dirigidas a recabar datos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral(BSC)y fue dirigida a los Jefes de áreas de las municipalidades provinciales: Gerencia Municipal, Planificación y Presupuesto, Administración, Recursos Humanos, Infraestructura, Servicios Públicos y Desarrollo Económico-Social; La información lograda en las entrevistas estuvieron relacionadas a la obtención de datos sobre los servicios públicos, seguridad ciudadana, documentos de gestión como Plan estratégico Concertado, Planes Operativos, Plan de Acondicionamiento Territorial, Plan de Desarrollo Urbano y Rural, Planes de Desarrollo Económico-Social, Plan de gestión Ambiental, Plan Vial, TUPA, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Inversión Municipal, Plan de Desarrollo de Capacidades y Recursos Humanos municipales y además al conocimiento de los Procesos internos más importantes relacionados a la gestión municipal.

En la investigación se utilizó datos estadísticos e indicadores socio-económicos, así como información de la encuesta municipal del INEI, datos de los estados financieros auditados del MEF y estudios de Desarrollo Humano y Densidad del Estado del PNUD.

En las municipalidades distritales se tuvo el apoyo de la Asociación de Municipalidades Rurales y la información la brindo la alcaldía y la Gerencia Municipal; la información obtenida se adecuo a las cuatro Perspectivas del Cuadro de mando Integral.

El diseño del modelo de un sistema de indicadores de gestión, se enmarco dentro de un proceso que le de consistencia y sostenibilidad; a este proceso lo llamaremos Modelo de Proceso de Construcción de Indicadores de Gestión (Fig. 1).



**Fig. 1.** Modelo de proceso de construcción de indicadores de gestión.

El Modelo de la figura 1, dentro del cual se encuentra inmersa la construcción de Indicadores de gestión para evaluar a las municipalidades de Piura, consta de siete fases o etapas:

Las Fases 1, 2 y 3, se encuentran formulados en el Plan Estratégico Municipal respectivo.

En la Fase 4, se diseñó en Mapa estratégico, que constituye una descripción de la estrategia estableciendo relaciones causa/efecto entre los objetivos estratégicos; El mapa de procesos consideró los procesos internos más relevantes de las municipalidades, y en el mapa de “Stakeholders” se identificó a los grupos de interés o actores locales, que ejercen mayor influencia sobre la entidad municipal.

La Fase 5, constituye el tema central de la investigación, en donde se diseñaron indicadores en términos de las dimensiones del desempeño en los Gobiernos Locales de Piura y de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En la construcción de indicadores de gestión para las municipalidades de Piura se adoptó las recomendaciones indicadas por ILPES, propuestas por Bonnefoi y Armijo (2005:64) y adaptándolas a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se consideró los criterios de factibilidad y confiabilidad y previa validación efectuada mediante talleres en las municipalidades de Chulucanas y Paita, con la finalidad de validar la información y los indicadores propuestos. Se efectuó dichos eventos con los funcionarios de Gerencia Municipal, Jefe de Planificación y Presupuesto, Recursos Humanos, Infraestructura, Desarrollo Económico, Social y ambiental. Los indicadores de gestión se formularon como instrumento estratégico de manejo desde la visión de la Alta Dirección.

En la Fase 6, es relevante efectuar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos e ir monitoreando permanentemente la gestión institucional.

En la Fase 7, se distingue dos Etapas: una interna o previa dirigida a todos los responsables de cada Área y del recurso humano bajo su dirección, convirtiéndose en un proceso educativo y de internalización y la segunda es posterior a la evaluación de la gestión, está dirigida a todos los actores y tiene el objetivo de entregar información sobre al grado de cumplimiento de las metas asociadas a determinados productos que se generan en las diversas Áreas municipales.

Para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, a través de indicadores de gestión, se consideró una serie de pasos para lograr una viabilidad técnica y pueda ser replicada en otros gobiernos locales. Los pasos que se adoptaron se exponen a continuación:

Paso 1: Se seleccionó quince indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades provinciales y doce para los distritales que fueron los siguientes:

a) Perspectiva Clientes: 1) Índice de Cobertura de Recojo y Transformación de Residuos Sólidos; 2) Índice de Seguridad Vecinal y/o Comunal; 3) Índice de Desarrollo Humano; 4) Índice de Densidad del Estado; 5) Índice de Erradicación de la Pobreza Extrema; 6) Índice de aprobación de la gestión municipal.

b) Perspectiva Financiera: 1) Índice de Inversión Municipal; 2) Índice de Autonomía Financiera; 3) Índice de Servicio Social Comunal.

c) Perspectiva Procesos Internos: 1) Índice de Instrumentos de Gestión y Desarrollo; 2) Índice de Planificación Municipal; 3) Índice Organización de las Unidades Municipales.

d) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: 1) Índice de Acceso a Internet; 2) Índice de Capacitación per Cápita; 3) Índice de Profesionalización del Recurso Humano.

Paso 2: Se diseñó una ficha técnica, para cada uno de los indicadores, en la que se le dio un código de acuerdo a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral; se formuló el objetivo, nombre del indicador, el constructo o fórmula de cálculo, responsable de informar resultados, fuente de datos, frecuencia de medición, meta a cumplir, responsable de fijar las metas, responsable de lograr las metas y firma y fecha de última actualización; un modelo de ficha técnica se observa en el Anexo A.

Paso 3: Se pondero a las perspectivas de la forma siguiente: clientes 40%, financiera 25%, procesos internos 20% y aprendizaje y crecimiento 15%.

Paso 4: Se adoptó como criterio técnico clasificar la evaluación de la gestión municipal en quintiles, por lo que determinó cinco clases de gestión: Gestión Buena- quintil 5, Gestión Aceptable- quintil 4, Gestión Media-quintil 3, Gestión Limitada-quintil 2 y Gestión Mala- quintil 1, por lo se adaptaron la ficha técnica y la tabla de calificación en quintiles, siendo la calificación del 1 al 5 para cada uno de los indicadores tanto para las municipalidades provinciales como distritales. La tabla de calificación se aprecia en el Anexo B.

Paso 5: Se aplicó la fórmula del respectivo indicador–tomando los datos obtenidos en las fuentes de información para cada una de las perspectivas de organización de los datos-y se comparó con la meta establecida para uno de los quintiles de cada indicador; este resultado se comparó con la Tabla de Calificación y se dio el puntaje correspondiente en cada uno de ellos; se sumó los puntajes de cada indicador en cada una de las perspectivas y se multiplicó por la ponderación correspondiente. Para lograr el puntaje total se efectuó una sumatoria de los puntajes ponderados obtenidos en cada perspectiva, tanto para municipalidades provinciales como distritales y se obtuvo el puntaje total de evaluación de la gestión, para cada una de las 64 municipalidades del ámbito departamental de Piura, determinándose además, el ranking de las mismas ( tablas 1 y 2).

Paso6: Para ubicar a las municipalidades en las clases de gestión determinadas en el paso 4, se asignó rangos de calificación, siendo para las municipalidades provinciales: gestiónmala-quintil 1- rango de 4,20- 8,39; gestión limitada-quintil2- rango de 8,40-12,59; gestión regular-quintil3-rango de 12,60-16,79; gestión aceptable-quintil 4-rango de 16,80-20,99 y gestión buena-quintil 5- rango de 21,00. Y para las municipalidades distritales: gestión mala-quintil 1- rango de 3,00- 5,99; gestión limitada-quintil2- rango de 6,00-8,99; gestión regular-quintil3-rango de 9,00-11,99; gestión aceptable-quintil 4-rango de 12,00-14,99 y gestión buena-quintil 5- rango de 15,00( tablas 3 y 4).

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Datos socio-económicos y financieros –presupuestales de los municipios de Piura según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentan los indicadores socio-económicos y de la encuesta municipal del INEI, datos financieros –presupuestales del MEF y datos de desarrollo humano y densidad del Estado del PNUD de los municipios de Piura, adaptados a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

##### 3.1.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Recurso humano municipal nombrado en las 64 municipalidades del departamento constituyen un total de 1,515 servidores, según datos recabados en las entrevistas y encuesta municipal del INEI (2012), de los cuales el personal profesional es de apenas el 6%; además los trabajadores en condición de contratados permanentes son 659 de los cuales solo el 8% son profesionales. Los contratados administrativos de servicios (CAS) son 2312. En cuanto al Desarrollo de Capacidades en las municipalidades de Piura, de las 64 municipalidades provinciales y distritales, solo dos provinciales (Sechura y Sullana) y seis distritales (Catacaos, Lagunas, El Carmen de la Frontera, Lancones, Querecotillo y Lobitos) han formulado un Plan de Desarrollo de Capacidades, es decir solo el 12%, es decir la capacitación está ausente en la totalidad de municipalidades como una estrategia de modernización de la gestión pública y el logro de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que prestan los gobiernos locales de Piura.

##### 3.1.2. Perspectiva procesos internos

En las entrevistas llevadas a cabo y datos de la encuesta municipal del INEI (2012), se observa que el 90% de las municipalidades(58) presentan el Plan de Desarrollo Concertado, no encontramos evidencia de un seguimiento, evaluación y monitoreo para ver sus avances; solo el 12% de los gobiernos tienen Plan de Acondicionamiento Territorial y Plan de Desarrollo Urbano, el 6% posee Plan de Desarrollo rural y a pesar de que el Plan Operativo anual es obligatorio solo el 40% de ellas lo cumple; el 21% de las Municipalidades de Piura cuentan con un Plan de Desarrollo Económico-Social, solo el 10% poseen un Plan de Gestión ambiental y el 51% tiene un Plan de Seguridad

Ciudadana; 5 municipalidades distritales no poseen TUPA o están hace años en proceso de elaboración.

Con respecto a la seguridad vecinal o comunal, solo en la provincia de Piura, se ha implementado el serenazgo; las provincias de Ayabaca y Huancabamba no tienen servicios de serenazgo; sin embargo, cuenta con otras organizaciones de seguridad vecinal como las Rondas Urbanas, Rondas Campesinas, Comité Vecinal y Comité de Auto-defensa.

### 3.1.3. Perspectiva financiera – presupuestal

Presupuesto municipal: según datos consolidados del MEF (2012), los gobiernos locales de Piura (64) lograron un Presupuesto Institucional Modificado de S/. 1, 117,431, 205 de los cuales se ejecutó S/. 816, 839,227 (73%); es decir, se dejó de ejecutar S/.300, 591, 978 nuevos soles (27%) lo que demuestra ineficiencia e ineficacia en la gestión, considerando las grandes carestías y necesidades de la población que no son debidamente atendidas.

En cuanto a los recursos directamente recaudados: las municipalidades de Piura (64) han recaudado en el año 2010 un total de S/. 77, 769, 059 nuevos soles, es decir solo el 6.9% del Presupuesto total, lo que determina una gran dependencia del gobierno central; esta situación demuestra la baja autonomía financiera municipal en la actualidad.

Como recursos del canon petrolero Las municipalidades de Piura han recibido S/. 979, 111, 000 nuevos soles por canon petrolero de 2005 a 2009. En el Año 2010, el 33% del total del Canon se asignó a la provincia de Talara; y solo el 17%, a las dos provincias de Ayabaca y Huancabamba, las de mayor índice de pobreza y necesidades básicas insatisfechas.

Empresas municipales y OPD: solo la municipalidad de Piura cuenta con una OPD, constituida por el SAF, que recauda los impuestos, tributos, tasas municipales; en el resto de municipalidades el órgano recaudador es Rentas, cuyos resultados son poco halagadores por su ineficacia. En el ámbito del Departamento, tres municipalidades provinciales poseen Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: Piura, Sullana y Paita, las que destinan parte de sus utilidades anuales a su respectivo gobierno local para financiar sus proyectos.

### 3.1.4. Perspectiva cliente

En esta perspectiva se ha considerado los datos más relevantes encontrados relacionados a la situación de los ciudadanos-clientes que constituyen la razón de la gestión municipal.

Necesidades básicas insatisfechas INEI (2012): Al 2012 en Piura, el total promedio de viviendas pin agua por red pública fue de 44.4% siendo las provincias de Ayabaca y Huancabamba con el 89.4% y 88.1% las de mayor carestía de este servicio. Las viviendas sin desagüe por red es de 59.1% en las provincias de Ayabaca y Huancabamba la carestía llega al orden del 94% y 92% respectivamente. Las viviendas que no cuentan con alumbrado eléctrico, el promedio de Piura de 31.5% y Ayabaca y Huancabamba bordean el 74.4% y 74.2%.

Indicadores socio-económicos: según el INEI (2012), en el departamento de Piura en cuanto a pobreza, observamos que el 45% de la población es pobre y en las provincias de Ayabaca y Huancabamba llega al 78.6% y 75.5%, respectivamente. En cuanto a la pobreza extrema el promedio de Piura es de 13.3%, siendo Ayabaca y Huancabamba las zonas con más pobres extremos con el 45.1% y 40.7%, respectivamente. La desnutrición crónica en Piura promedio es de 29.8%; Ayabaca y Huancabamba tiene el más alto índice: 50.4% y 45.2% respectivamente, el analfabetismo en Piura es de 9.2%, en Ayabaca y Huancabamba es del orden de 20.5% y 24.5% respectivamente. Con relación al Servicio de Recojo de basura, es relevante indicar que en el 62% de capitales distritales (40) la cobertura es total, en el 38% es parcial; en el resto de centros poblados, la cobertura total es solo el 10% (7 centros poblados), el 51% es parcial y en el restante 39% no se produce el servicio.

Índice de Desarrollo Humano – IDH: con un IDH de 0,5979 Piura ocupa el puesto 13 de 24 departamentos del Perú, siendo los distritos de Sondorillo, con IDH de 0,4907, Huarmaca con un



IDH de 0,4905 y Pacaipampa con un IDH de 0,4795 se ubican en los puestos 1804, 1806 y 1820 de un total de 1,834 municipalidades del Perú.

### **3.2. Evaluación de la gestión de los gobiernos locales de Piura mediante indicadores de gestión**

A continuación se presenta los resultados de la evaluación de la gestión de las municipalidades de Piura, a través de indicadores, siguiendo la metodología descrita en el punto 2.3. Métodos y Técnicas, dicha evaluación comprendió a las municipalidades provinciales y distritales; se les ubico en la clase de gestión de acuerdo al puntaje obtenido, siguiendo los seis pasos adoptados y de acuerdo a los Anexos A y B, se encontró los resultados siguientes:

#### **3.2.1. Municipalidades provinciales**

##### **a. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

El 62,5% de las municipalidades se ubican en el quintil 2 (gestión limitada) y el restante 37,5% está en el quintil 3 (gestión media). Esta situación representa una importante limitación para la gestión, porque el capital intelectual es débil, escasamente profesional con déficit en capacitación y adiestramiento.

##### **b. Perspectiva procesos internos**

En esta perspectiva el 87,5% de las municipalidades se ubican en el quintil 2 (gestión limitada) y sólo el 12,5% en el quintil 4 (gestión aceptable), lo que significa una gran deficiencia en los procesos internos claves, relacionados al proceso de planificación, partiendo del presupuesto participativo y la promoción de inversiones que es deficiente; asimismo, no tienen implementada adecuadamente la Unidad Formuladora y Estudios y Proyectos por lo que ejecutan menos del 50% del Presupuesto de Inversiones. Esta situación, sumada al déficit de capital intelectual traen como resultado la ineficiencia e ineficacia Municipal, cuyos esfuerzos no responden a la gran demanda de la comunidad.

##### **c. Perspectiva financiera- presupuestal**

En la perspectiva financiera la situación es todavía más caótica, ya que el 87,5% de las municipalidades provinciales están ubicadas en el quintil 2 (gestión limitada) y el restante 12,5% en el quintil 3 (gestión media, regular) lo que demuestra que en las municipalidades no realizan una gerencia financiera, simplemente se constituyen en cajas, esperando las transferencias del Gobierno Central, déficit en captación de recursos directamente recaudados, hecho que se contrasta con la realidad de que sólo la municipalidad provincial de Piura es la única que implementa una OPD: SAT (Servicio de Administración Tributaria).

##### **d. Perspectiva clientes**

En esta perspectiva se presenta un mejor panorama en comparación con las tres anteriores ya que el 62,5% de las municipalidades provinciales se ubican en el quintil 3 (gestión media, regular), el 25% quintil 2 (gestión limitada) y el 12,5% en el quintil 4: gestión aceptable, la explicación es que a la atención de la comunidad (ciudadano - cliente) intervienen no sólo los gobiernos locales sino que también el Gobierno Regional destina presupuesto y esfuerzo, lo que sumado a los proyectos de electrificación, agua potable y alcantarillado, carreteras, educación y salud del Gobierno Central mengua la ineficiencia e ineficacia Municipal.

#### **3.2.2. Municipalidades distritales**

##### **a. Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva base de donde parte la relación causa-efecto del BSC, representado por el capital intelectual vemos que el 84% de ellas se encuentran en el quintil 2 (gestión limitada) y el 16% en el quintil 1 (gestión mala), lo que demuestra la orfandad en que se encuentran inmersas las municipalidades distritales.

##### **b. Perspectiva procesos internos**

Con respecto a los procesos internos claves de una municipalidad se ha encontrado que el 54% se ubiquen en el quintil 1 (gestión mala); el 36% en el quintil 2 (gestión limitada) y sólo el 10% se ubica

en el quintil 3: Gestión media (Regular); esto significa la extrema deficiencia de los procesos internos, constituyéndose en una gran barrera para la atención de los servicios municipales y el logro de un desarrollo sostenible.

c. Perspectiva financiera- presupuestal

Esta Perspectiva está relacionada con la administración Financiera-presupuestal que en el caso ante el las Municipalidades Distritales del Departamento de Piura el 86% se ubican en el quintil 2: Gestión Limitada, el 5% en el quintil 1: Gestión Mala y sólo un 9% se ubican en el quintil 3: Gestión Media o Regular; esta caótica situación es el efecto de las dos anteriores perspectivas, lo que demuestra una gran dependencia del Gobierno Central y pésima gestión de ejecución presupuestal, ya que al actuar de manera aislada, sin utilizar alianzas, convenios o protocolos, la gestión financiera se convierte en un círculo vicioso, completamente pasivo y con mayor limitación que las Municipalidades Provinciales.

d. Perspectiva clientes

En esta Perspectiva los indicadores señalan que el 41% de las Municipalidades se ubican en el quintil 3: gestión media (regular) , el 25% en el quintil 1: Mala gestión, el 20% en el quintil 2: gestión limitada y sólo el 14% de ellas se ubican en el quintil 4: aceptable; los resultados parecen que no guardan relación causa-efecto con las demás perspectivas, la explicación es que en la atención de la comunidad (Ciudadanos-Clientes) interviene el Gobierno Regional y sobre todo el Gobierno Central con programas sociales de inclusión social - que a mi modo de ver son sólo paliativos temporales que no solucionan el problema - proyectos o programas de agua potable, alcantarillado y carreteras, salud y educación; sin embargo, a pesar de la ayuda al desarrollo local, las Municipalidades Distritales desarrollan una gestión muy ineficiente e ineficaz.

### 3.2.3. Consolidación de los resultados de la evaluación de la gestión municipal

Los resultados de la evaluación de la gestión de las municipalidades de Piura, se obtuvo al efectuar la sumatoria de los resultados alcanzados en cada una de las perspectivas-después de sumar los puntajes de cada indicador en la correspondiente perspectiva y multiplicarlo por la ponderación adoptada- tanto para las municipalidades provinciales como Distritales. En las tablas 1 y 2 se encuentran los resultados finales, así como el ranking de las mismas.

**Tabla 1.** Calificación de la gestión de las municipalidades provinciales del departamento de Piura

MUNICIPALIDADES PROVINCIALES	PERSPECTIVAS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PUNTAJE TOTAL	RANKING
	Clientes 40%	Financiera 25%	Procesos Internos 20%	Aprendizaje y Crecimiento 15%		
1. PIURA	8,00	1,50	2,60	1,50	13,60	2
2. AYABACA	4,40	1,50	1,40	1,20	8,50	7
3. HUANCABAMBA	3,60	1,25	1,20	0,90	6,95	8
4. MORROPÓN	6,00	2,00	1,40	1,05	10,45	6
5. PAITA	8,80	1,50	1,60	1,05	12,95	3
6. SULLANA	8,40	1,50	1,60	0,90	12,40	4
7. TALARA	10,00	1,50	1,40	1,35	14,25	1
8. SECHURA	7,20	2,25	1,40	1,35	12,20	5

**Tabla 2.** Calificación de la gestión de las municipalidades distritales del departamento de Piura

MUNICIPALIDADES DISTRITALES	PERSPECTIVAS DEL BSC				Puntaje Total	Ranking
	Cientes 40%	Financiera 25%	Procesos Internos 20%	Aprendizaje y crecimiento 15%		
<b>PROVINCIA DE PIURA</b>						
1. CASTILLA	4,8	1,5	1,6	1,2	9,1	2
2. C ATACAOS	4,4	2	1,4	1,05	8,85	5
3. CURA MORI	2,4	2	1	0,6	6	40
4. EL TALLÁN	3,2	2,25	1	0,45	6,9	29
5. LA ARENA	2,4	1,75	1	0,75	5,9	41
6. LA UNION	4	2	1,2	0,9	8,1	12
7. LAS LOMAS	3,6	1,5	1,2	0,9	7,2	24
8. TAMBOGRANDE	3,6	1,75	1,8	1,05	8,2	11
<b>PROVINCIA DE AYABACA</b>						
1. FRIAS	2	2,75	1,4	0,6	6,75	31
2. JILILÍ	2,4	2	1,2	0,45	6,05	39
3. LAGUNAS	2	1,5	1	0,6	5,1	51
4. MONTERO	3,2	1,75	1,2	0,6	6,75	32
5. PACAIPAMPA	1,2	1,75	1	0,6	4,55	56
6. P AIMAS	1,6	2,25	0,8	0,75	5,4	49
7. SAPILICA	1,6	1,5	1,2	0,6	4,9	54
8. SICCHEZ	3,6	2	1,2	0,6	7,4	18
9. SUYO	2,8	1,75	0,8	0,75	6,1	38
<b>PROVINCIA DE HUANCABAMBA</b>						
1. CANCHAQUE	2,8	1,75	1,2	0,6	6,35	35
2. EL CARMEN DE LA FRONTERA	1,6	2	1,2	0,75	5,55	47
3. HUARMACA	2	1,5	1,6	0,75	5,85	43
4. LALAQUIZ	1,6	2	1,2	0,6	5,4	50
5. SAN MIGUEL DE EL FAIQUE	1,6	2,5	1	0,6	5,7	45
6. SONDOR	2	1,75	0,8	0,45	5	52
7. SONDORILLO	2	1,5	1	0,45	4,95	53
<b>PROVINCIA DE MORROPON</b>						
1. BUENOS AIRES	3,2	1,5	1	0,9	6,6	34
2. CHALACO	2	1,75	1,2	0,9	5,85	44
3. LA MATANZA	2	1,75	1	0,75	5,5	48
4. MORROPON	4,4	1,5	1,2	0,9	8	13
5. SALITRAL	3,6	1,75	1	0,6	6,95	28
6. SAN JUAN DE BIGOTE	2,8	1,5	1	0,6	5,9	42
7. SANTA CATALINA DE MOSSA	2,4	2	1,2	0,6	6,2	37
8. SANTO DOMINGO	2,8	1,75	1,2	0,6	6,35	36
9. YAMANGO	1,6	1,5	1	0,45	4,55	55
<b>PROVINCIA DE PAITA</b>						
1. AMOTAPE	3,6	2,75	1	0,45	7,8	15
2. ARENAL	4	1,5	1	0,45	6,95	27
3. COLAN	4,4	1,25	1,2	0,6	7,45	16
4. LA HUACA	4	2	1	0,45	7,45	17
5. TAMARINDO	4	1,75	0,8	0,6	7,15	25
6. VICHAYAL	4	1,75	1	0,45	7,2	23
<b>PROVINCIA DE SULLANA</b>						
1. BELLAVISTA	4,8	1,25	1,4	0,75	8,2	10
2. IGNACIO ESCUDERO	4	1,5	1	0,6	7,1	26
3. LANCONES	4	1,5	1	0,75	7,25	20
4. MARCA VELICA	4,4	2	1,2	0,75	8,35	9
5. MIGUEL CHECA	3,6	2	1	0,6	7,2	22
6. QUERECOTILLO	4,8	1,75	1,2	0,75	8,5	8

Continuación Tabla 2 ...

7. SALITRAL	4,4	1,75	1,2	0,6	7,95	14
PROVINCIA DE TALARA						
1. EL ALTO	5,2	1,75	1,2	0,9	9,05	3
2. LA BREA	5,2	1,5	1,2	1,05	8,95	4
3. LOBITOS	5,2	1,5	1	0,9	8,6	7
4. LOS ORGANOS	5,2	1,5	1	1,05	8,75	6
5. MANCORA	5,6	1,75	1	1,05	9,4	1
PROVINCIA DE SECHURA						
1. BELLAVISTA DE LA UNION	4	1,75	1	0,6	7,35	19
2. BERNAL	3,6	1,25	1,2	0,75	6,8	30
3. CRISTO NOS VALGA	2,8	1,50	0,8	0,6	5,7	46
4. VICE	4	1,50	1	0,75	7,25	21
5. RINCONADA LLICUAR	3,6	1,75	0,8	0,6	6,75	33

## 3.2.4. Determinación de la clase de gestión municipal

Los resultados de la Evaluación de la gestión de las Municipalidades, permitieron determinar una clasificación de la Gestión de las municipalidades, representadas por quintiles, tanto para las provinciales como distritales; siguiendo el paso 6 de la metodología adoptada.

## 3.2.4.1. Clase de gestión de las municipalidades provinciales

Los resultados consolidados de la evaluación de la Gestión señalan que en el caso de las Municipalidades Provinciales: 4 tienen una Gestión Limitada, 3 tienen una Gestión Media (Regular) y 1 tiene una Gestión Mala, conforme se observa en la Tabla 3.

## 3.2.4.2. Clase de gestión de las municipalidades distritales

Los resultados consolidados de la evaluación de la gestión de las municipalidades distritales, demuestran que el 66%, (37) de ellas realizan una Gestión Limitada; el 29% (16) tienen una Mala Gestión y sólo un 5% (3) realiza una Gestión Media (Regular) conforme se observa en la Tabla 4.

**TABLA 3.** Consolidado de la clase de gestión de las municipalidades provinciales de Piura

CLASE	CLASE DE GESTIÓN MUNICIPAL	RANGO DE CALIFICACIÓN	NÚMERO DE MUNICIPALIDADES	OBSERVACIONES
Quintil 5	BUENA	21	--	
Quintil 4	ACEPTABLE	16,80 – 20,99	--	
Quintil 3	MEDIA (REGULAR)	12,60 – 16,79	3	TALARA - PIURA - PAITA
Quintil 2	LIMITADA	8,4 – 12,59	4	SULLANA - SECHURA -
Quintil 1	MALA	4,20 – 8,39	1	AYABACA - HUANCABAMBA

**TABLA 4.** Consolidado de la clase de gestión de las municipalidades distritales de Piura

CLASE	TIPO DE GESTIÓN MUNICIPAL	RANGO DE CALIFICACIÓN	NÚMERO DE MUNICIPALIDADES	OBSERVACIONES
Quintil 5	BUENA	15	--	
Quintil 4	ACEPTABLE	12,00 – 14,99	--	
Quintil 3	MEDIA (REGULAR)	9,00 – 11,99	3	
Quintil 2	LIMITADA	6,00 – 8,99	37	
Quintil 1	MALA	3,00 – 5,99	16	

La presente investigación se ha sustentado en el Canon del Desarrollo Sostenible, adoptado a partir de la Cumbre de la Tierra, de Río de Janeiro, en el año 1992 y que, en el caso de los gobiernos locales, los países firman la llamada Agenda local 21, en la que se comprometen a dirigir sus esfuerzos para lograr el desarrollo económico, social- participativo y ecológico. Ello exige revisar y modificar los paradigmas y patrones de gobierno y apuntar ahora hacia el desarrollo humano sostenible, a través de una gestión eficiente y eficaz, que impacte en el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos de su jurisdicción; es por este motivo que el estudio adquiere relevancia al abordar un problema latente en los gobiernos locales, siendo vital el diseño de un sistema de indicadores sustentada en técnicas y teorías sobre medición de gestión que han sido probadas en empresas privadas y que, al ser aplicadas al campo público constituiría un aporte de la ciencia administrativa a dicho sector.

El sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, se enmarcó dentro de un proceso recomendado por ILPES y adaptado a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, cuyo diseño consistió en los pasos siguientes: Selección de los indicadores en cada perspectiva- quince para municipalidades provinciales y doce para distritales, diseño de la ficha técnica, ponderación de las perspectivas, clasificación de la gestión por quintiles, diseño de tablas de calificación y determinación de rangos para cada clase de gestión.

Los resultados de la evaluación de la gestión de las municipalidades provinciales y distritales demuestran una importante limitación para la gestión ya que el capital intelectual es débil, escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades.

#### IV. CONCLUSIONES

Al evaluar la gestión de las municipalidades provinciales y distritales del departamento de Piura según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se encontró que, dentro del criterio de las 5 clases de gestión (mala, limitada, media, aceptable y buena):

1.- En la perspectiva *aprendizaje y crecimiento* el capital intelectual es escasamente profesional y con déficit en capacitación y desarrollo de capacidades. El 63% de las municipalidades provinciales se ubican en la clase de “gestión limitada” y el 38% en “gestión media”. En cuanto a las distritales el 84% de ellas tienen una “gestión limitada” y el 16%, “gestión mala”.

2.- En la perspectiva, *procesos internos*, las municipalidades presentan una gran deficiencia en procesos claves tales como: planificación, falta de implementación de las aéreas de formulación, evaluación de proyectos y elaboración de los expedientes técnicos. En promedio ejecutan menos del 50% del presupuesto de inversiones municipales. En las municipalidades provinciales el 88% se ubican en “gestión limitada” y solo el 13% en “gestión aceptable”. En cuanto a las distritales, el 54% se ubican en “gestión mala”, el 36% en “gestión limitada” y el 10% en “gestión media”.

3.- La situación de la *perspectiva financiera* es caótica como efecto de las dos anteriores perspectivas, demostrando gran dependencia del Gobierno Central, nula gestión financiera y déficit en la captación de recursos directamente recaudados. Todo esto sumado a una pésima gestión presupuestal y la carencia de convenios, alianzas o protocolos con otros gobiernos locales. El 88% de las municipalidades provinciales y el 91% de las distritales tienen una “gestión limitada” y “gestión mala”, respectivamente.

4.- En la perspectiva “clientes”, se aprecia aparentemente un mejor panorama y no guardan la relación causa- efecto respecto a las anteriores perspectivas debido a que en la atención a la comunidad ( clientes) intervienen, además de los gobiernos locales, el gobierno regional y el gobierno central, que destinan presupuestos y esfuerzo en proyectos de electrificación, agua potable y alcantarillado, construcción de carreteras, educación, salud y programas sociales que mengua o disminuye la ineficiencia e ineficacia municipal. En las municipalidades provinciales, el 63% es “gestión media”, el 25% “gestión limitada” y el 12,5%, “gestión aceptable”. En las distritales, el

45% está entre “gestión limitada” y “mala”, el 41% es “gestión media” y el 14% “gestión aceptable”.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA).1995. **Glosario de Contabilidad de Gestión**. Madrid. España. (1995:99-100).
- AMPE, Asociación de Municipalidades del Perú .1998. **Planificando la Agenda Local 21**; Guía Metodológica. Lima – Perú.
- ARAOZ, U .1996.**Finanzas Municipales: Ineficiencia y excesiva dependencia del Gobierno Central**. **Universidad del Pacífico**. Consorcio de Investigación económica. Lima – Perú.
- ARRAIGADA, R.2002. **Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal. Una Propuesta Metodológica**. ILPES. Santiago de Chile.
- ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES RURALES.2010. **Compendio estadístico**. Piura. Perú.
- BONNEFOY, A.2005.**Indicadores de desempeño en el Sector Público**. ILPES. Santiago de Chile.
- EDVINSSON, M .2000.**El Capital Intelectual**. Primera Edición. Bogotá, Colombia.
- EL PERUANO- NORMAS LEGALES .2002. **Ley de Bases de Descentralización**. Ley N° 27783.
- EL PERUANO – NORMAS LEGALES.2003. **Ley Orgánica de Municipalidades**. Ley N° 27972.
- EL PERUANO – NORMAS LEGALES .2003. **Ley de la Descentralización**. Ley N° 26922.
- EL PERUANO – NORMAS LEGALES .2003. **Ley Marco del Presupuesto Participativo**. Ley N° 28056.
- ILPES, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económico y Social .2002. **Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica**. Santiago de Chile.
- INEI- PIURA.2012.**Region Piura; Estadísticas de la Gestión Municipal e Infraestructura distrital**, 2012. Piura .Perú.
- INEI-PIURA. 2012. **Compendio estadístico e Indicadores socioeconómicos, demográficos por distritos**, 2012. Piura. Perú.
- KAPLAN, R., NORTON, D.2008.**Cuadro de Mando Integral**.Harvard Business School Press.2da Edición. Buenos Aires. Argentina.
- KAPLAN, R. NORTON, D.2008.**Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Harvard Business School Publishing corporación. Primera Edición. Madrid, España.
- KAPLAN, R. NORTON, D.2004.**Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles**. Harvard Business School Publishing corporación. Primera Edición. Madrid, España.

KAPLAN, R.,NORTON, D.2006.**Incrementando los resultados mediante alineamiento estratégico en toda la organización.** Ediciones Gestión 2000. Harvard Business School Press. Barcelona, España.

NAVARRO, A.1998.**El Control Económico de la gestión Municipal: Un modelo basado en indicadores.** Primera Edición. Editorial Artes Gráficas Penafort Valencia. España.

PNUD.2010. **Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009.** Parte I. Lima Perú.

PNUD .2013. **Informe del Índice de Desarrollo Humano en el Perú2012.** Lima Perú.

ROBBINS, S.,COULTER, M.2000.**Administración.** Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

SALAZAR, T.2008. **La Gerencia Pública y las Megatendencias.** Análisis Gubernamental. Lima Perú.

## ANEXO A FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

CÓDIGO: C – 003

TABLA A-3

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
PERSPECTIVA DEL BSC	CLIENTES				
OBJETIVO	Alcanzar el Desarrollo Humano en los municipios de Piura, superior al promedio nacional.				
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de Desarrollo Humano (IDH)				
CONSTRUCTO	EV = Esperanza de vida al nacer (Mortalidad Infantil + Servicios de vivienda) 1/3				
FÓRMULA DE CÁLCULO	$IDH = EV + ED + Iper$ ED = Logro Educativo (Alfabetismo + tasa de Asistencia Escolar) 1/3 Iper = Ingreso familiar per cápita mensual en Nuevos soles. 1/3				
OBSERVACIONES QUE SE DESEA REGISTRAR	El IDH por Provincias y Distritos ha sido elaborado por el PNUD, cuyo último cálculo se presentó en Agosto del 2010 en la ciudad de Piura.				
RESPONSABLE DE INFORMAR RESULTADOS	Toda la Organización Municipal, porque este indicador posee muchos componentes, en que la Municipalidad en coordinación con G. R. y Central deben atender.				
FUENTE DE DATOS	Los órganos de línea de la Municipalidad; Planificación y Presupuesto debe monitorear avances.				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual, con monitoreo permanente.				
META (A 10 AÑOS) IDH MAYOR A 0,634 (PROMEDIO NACIONAL)	GESTIÓN BUENA	GESTIÓN ACEPTABLE	GESTIÓN MEDIA	GESTIÓN LIMITADA	GESTIÓN MALA
	Quintil Alto	Quintil Medio Alto	Quintil Medio	Quintil Medio Bajo	Quintil Bajo
	(0,611762 a 0,758976)	(0,580499 a 0,611567)	(0,558882 a 0,580410)	(0,537406 a 0,558876)	(0,439672 a 0,537397)
RESPONSABLE DE FIJAR METAS	Alcaldía y Gerencia Municipal.				
RESPONSABLE DE LOGRAR LAS METAS	Los órganos de Desarrollo Social, Económico en coordinación con Planificación y Presupuesto.				

## ANEXO B

TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES PROVINCIALES PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES							
PONDERACIÓN	CÓDIGO	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
			Buen	Acep.	Me.	Li.	Ma.
40%	C - 001	INDICE DE COBERTURA DE RECOJO Y TRANSFORMACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS (IRB)	5	4	3	2	1
	C - 002	INDICE DE SEGURIDAD VECINAL Y/O COMUNAL (ISVC)	5	4	3	2	1
	C - 003	INDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)	5	4	3	2	1
	C - 004	INDICE DE DENSIDAD DEL ESTADO (IDE)	5	4	3	2	1
	C - 005	INDICE DE ERRADICACIÓN DE LA POBREZA EXTREMA (IEPE)	5	4	3	2	1
	C - 006	INDICE DE APROBACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL (IAGM)	5	4	3	2	1

TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES DISTRITALES PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES							
PONDERACIÓN	CÓDIGO	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
			Bu.	Ac.	Me.	Li.	Ma.
40%	C - 001	INDICE DE COBERTURA DE RECOJO Y TRANSFORMACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS (IRB)	5	4	3	2	1
	C - 003	INDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)	5	4	3	2	1
	C - 005	INDICE DE ERRADICACIÓN DE LA POBREZA EXTREMA (IEPE)	5	4	3	2	1

TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES PROVINCIALES Y DISTRITALES, PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA							
PONDERACIÓN	CÓDIGO	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
			Bu.	Ac.	Me.	Li.	Ma.
25%	F - 001	INDICE DE INVERSIÓN MUNICIPAL (IIM)	5	4	3	2	1
	F - 002	INDICE DE AUTONOMÍA FINANCIERA (IAF)	5	4	3	2	1
	F - 003	INDICE DE SERVICIO SOCIAL COMUNAL (ISC)	5	4	3	2	1

TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES PROVINCIALES Y DISTRITALES, PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							
PONDERACIÓN	CÓDIGO	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
			Bu.	Ac.	Me.	Li.	Ma.
20%	PI - 001	INDICE DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO (IIGD)	5	4	3	2	1
	PI - 002	INDICE DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL (IPM)	5	4	3	2	1
	PI - 003	INDICE DE ORGANIZACIÓN DE UNIDADES MUNICIPALES CLAVES (IO)	5	4	3	2	1



TABLA DE CALIFICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES PROVINCIALES Y DISTRITALES  
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO						
PONDERACIÓN	INDICADORES	CALIFICACIÓN				
		Bu.	Ac.	Me.	Li.	Ma.
15%	INDICE DE ACCESO A INTERNET (IAI)	5	4	3	2	1
	INDICE DE CAPACITACIÓN PERCAPITA (ICPer)	5	4	3	2	1
	INDICE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO (IPRH)	5	4	3	2	1