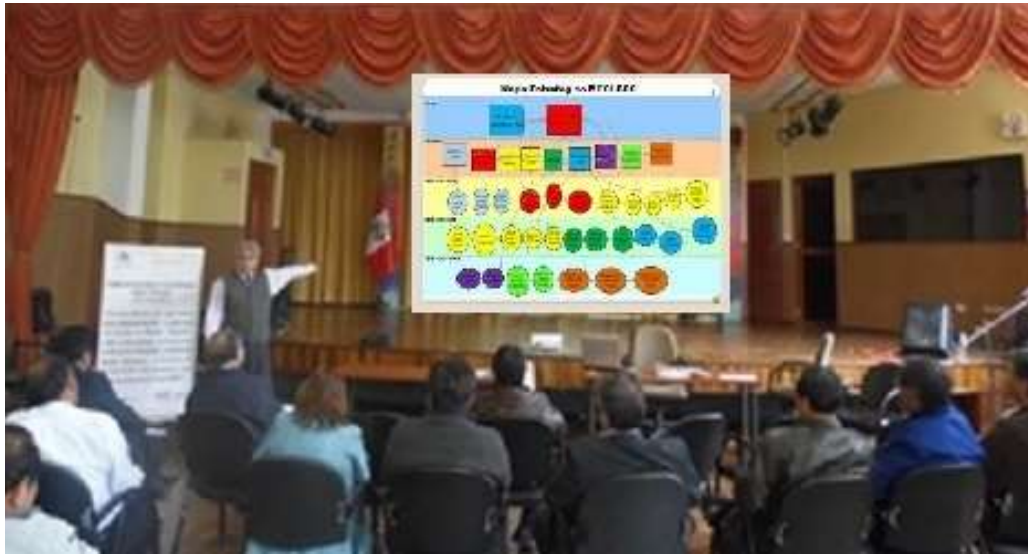




Gobierno Regional Apurímac

Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente



“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO, EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, DE DESARROLLO ECONOMICO Y DE PLANEAMIENTO , DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC”

**INFORME FINAL
DEL OPERADOR FEC/CTB-APCI**





**GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN DEL MEDIO
AMBIENTE**

ELÍAS SEGOVIA RUIZ

Presidente Gobierno Regional de Apurímac

BALIEV JAVIER BOLUARTE SILVA

Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente

EQUIPO TÉCNICO CAPACITADOR Y FACILITADOR

Ricardo Paz Palacios, Consultor principal, especialista CMI

David Triveño Pampas, Coordinador GORE Apurímac

Obdulia Prada Tello, Facilitadora de talleres

TITO A. HERNÁNDEZ T., PhD

Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional
Operador FEC/CTB-APCI

JUNIO 2014

**CON EL APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO DEL FONDO BELGA PERUANO DE ESTUDIOS Y
CONSULTORÍAS- FEC/CTB -APCI**



CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO EN EL QUE SE IMPLEMENTA EL CMI	5
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DEL CMI	12
DIAGNÓSTICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI	30
DISEÑO Y DESARROLLO CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI	37
DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL CMI	48
ANEXOS	65
ANEXO A.EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DEL OPERADOR FEC/CTB-APCI	
ANEXO B.LISTAS DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES A TALLERES	
ANEXO C.-BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA , ENTREGADA EN MEDIO MAGNÉTICO-CD	

INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de políticas enfocadas en una Gestión por resultados, el Estado peruano ha priorizado el fortalecimiento de capacidades a nivel de Gobiernos Regionales, mediante la aplicación y apropiación de estrategias nuevas orientadas a una gestión más eficiente.

Por ello, el Gobierno Regional de Apurímac, a través de su Gerencia de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente, ha planteado al Fondo de Estudios y Consultoría Belga Peruano FEC/CTB-APCI una solicitud y propuesta sobre el “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO, EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, DE DESARROLLO ECONOMICO Y DE PLANEAMIENTO, DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC”.

En enero del año en curso, el Gerente de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente y el Operador FEC, acordaron la necesaria actualización de los TDR, considerando la situación presente así como las competencias establecidas en el Manual de procedimientos del Fondo de Estudios y Consultorías Belga Peruano-FEC, que contienen en forma clara y precisa los roles que deberán cumplir la Institución beneficiaria, el Operador y la EMCL (Comité Mixto de Coordinación Local). Se acordó, además, que los beneficiarios directos para el fortalecimiento de capacidades en Cuadro de Mando Integral, serían el personal técnico y funcionarios nombrados que desempeñan funciones en las gerencias de recursos naturales, de Planeamiento y de desarrollo económico

Sabemos que la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral-CMI, en una organización es indisoluble e interdependiente de la existencia de una Estratégica. Al revisar los instrumentos de gestión del gobierno regional y de las gerencias involucradas en esta consultoría, a través de los talleres realizados, se ha evidenciado una escasa articulación de los objetivos y resultados esperados en y entre los diferentes niveles de gestión.

Es común observar en nuestras organizaciones públicas y privadas una serie de iniciativas (planes de acción, estrategias, proyectos, etc.) que no guardan relación con la estrategia y que no han sido valoradas en relación diferentes objetivos, ni a la sinergia que éstas producen. Inclusive, hay casos en que se encuentran iniciativas que compiten por recursos o bien se contraponen.

Por ello se diseñó una metodología de alineamiento de estrategias, objetivos, resultados y lo operativo, sin cuestionar la calidad ni el proceso de formulación de los instrumentos existentes, sino por el contrario se trata de revelar la necesidad de articular las políticas regionales con la nacional.

En coherencia con lo expuesto, la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral-CMI a nivel piloto, en las gerencias de Recursos Naturales / Gestión de Medio Ambiente, de Planeamiento y de Desarrollo Económico, deberán estar articuladas a las estrategias del Gobierno Regional y a las estrategias y nacionales, y esto requiere del conocimiento y alineamiento de las políticas y objetivos regionales a la política nacional.

En tal sentido, la utilización de un Cuadro de Mando Integral -CMI, en el que se pueda visualizar fácilmente el estado de cumplimiento de los objetivos, a través de los indicadores de gestión, aplicando la semaforización (rojo, ámbar, verde) sobre los resultados de los mismos, permitirá un fácil monitoreo del avance de las gestiones de las gerencias piloto.

Considerando todo lo expuesto, esta consultoría con apoyo del FEC/CTB-APCI, buscó alcanzar los siguientes objetivos y resultados:

Objetivo general:

Mejorar la gestión de las Gerencias de Recursos Naturales, de Planeamiento y de Desarrollo Económico que permitan una mayor eficiencia y efectividad en la gestión por resultados del Gobierno Regional.

Objetivos específicos:

- Elaborar un estudio para la aplicación del manejo CMI a nivel de las gerencias piloto
- Socializar y validar la herramienta de Cuadro de Mando Integral-CMI a los actores involucrados y a los integrantes de la comisión ambiental Regional-CAR,
- Diseñar un software aplicativo a las necesidades identificadas de las gerencias en mención con enfoque de gestión por resultados

Resultados esperados

- Funcionarios/as y equipo técnico de las gerencias de Recursos Naturales, Planeamiento y Desarrollo económico capacitados en el diseño, aplicación del instrumento de monitoreo y evaluación (Cuadro de Mando Integral)
- 03 Gerencias de Gobierno Regional han mejorado sus capacidades de gestión con la implementación y aplicación del cuadro de mando Integral.
- Generación de una cultura de Gestión Estratégica Por Resultados a nivel de las gerencias indicadas.

Este documento da cuenta del proceso llevado a cabo entre los meses de Febrero y Junio del año en curso, respondiendo a las necesidades de capacitación en el diseño y aplicación del CMI, en el marco de un enfoque integral, que articula los estratégico y operativo.

La utilización permanente de este instrumento permitirá mejorar las competencias de funcionarios y profesionales y la mejor gestión de las tres gerencias involucradas del Gobierno Regional de Apurímac.

Capítulo 1

CONTEXTO EN EL QUE SE IMPLEMENTA EL CMI

EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC) es una técnica como muchas, que requiere de conocimiento, práctica, paciencia, reconocer el error de un indicador mal planteado, de una iniciativa irrelevante, pero sobre todo de un compromiso del más alto nivel y de la voluntad para ponerla en práctica.

CONSIDERACIONES PREVIAS

La implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral-CMI, en una organización es indesligable e interdependiente de la existencia de una Estratégica.

Es común observar en nuestras organizaciones públicas y privadas una serie de iniciativas (planes de acción, estrategias, proyectos, etc.) que no guardan relación con la estrategia y que no han sido valoradas en relación diferentes objetivos, ni a la sinergia que éstas producen. Inclusive, hay casos en que se encuentran iniciativas que compiten por recursos o bien se contraponen.

Adicionalmente, los objetivos tienen un indicador y su meta, pero no se concretan en un Cuadro de Mando o tablero integrado, que les permita monitorear la estrategia en cada una de las posibles causas que estén afectando la misma, ni conocer si lo que se está midiendo es lo realmente importante.

No se trata tan solo del software, tampoco de la compensación o evaluación del desempeño del personal, ni del presuroso involucramiento de todos en algo sobre lo cual no se está convencido y mucho menos comprometido. El problema es de estrategia, es de gestión de la estrategia, es pasar de la estrategia a la acción y es de comunicación, seguimiento y retroalimentación.

Por lo expuesto, resulta ineludible contextualizar la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral-CMI a nivel piloto, en las gerencias de Recursos Naturales / Gestión de Medio Ambiente, de Planeamiento y de Desarrollo Económico, a las estrategias del Gobierno Regional de Apurímac, y a las estrategias regionales y nacionales. Ello requiere del conocimiento y alineamiento de las políticas regionales a la política nacional.

LA NECESIDAD DE ALINEAR LAS POLÍTICAS LOCALES Y REGIONALES A LA POLÍTICA NACIONAL.

En nuestro país, el Estado se ordena en tres niveles de gobierno, central o nacional, regional y local, este último incluye el provincial y el distrital. Asimismo, el Perú es un Estado unitario que articula sus distintos niveles de gobierno a través de los Lineamientos centrales, expresados en la normativa vigente y en las políticas del gobierno nacional; los otros niveles de gobierno aplican la política nacional en el ámbito de su competencia y lo adecúa a la realidad específica de su entorno.

Un instrumento de gestión pública valioso, sin duda es la Planificación; pero en el Perú la Planificación ha tenido poca tradición. En 1962 se crea el Instituto Nacional de Planificación y fue desactivado treinta años después, en 1992. Posteriormente, en el mediante el Acuerdo Nacional en el año 2002, a través de la Quinta Política, se establece la creación de un sistema de Planificación estratégico.

Esta política se concretó con la creación del Centro Nacional de Planificación Estratégico - CEPLAN, como órgano rector de la Planificación en el Perú y en cumplimiento de la tarea

encomendada esta entidad presentó el Plan Bicentenario al 2021, instrumento de gestión de políticas públicas para el desarrollo nacional.

A su vez, hay dos instrumentos valiosos: La evaluación y el monitoreo, la evaluación es un instrumento que se apoya en el monitoreo, esta última herramienta hace seguimiento a la implementación y a los resultados que de ella se obtienen, indagando sobre el desempeño de los indicadores correspondientes. Sin embargo, en la práctica no hay una metodologías que muestren la articulación entre los distintos niveles de objetivos que mantienen los gobiernos, lo que a su vez dificulta el monitoreo a los indicadores que deben proponerse.

Una Municipalidad Distrital cuenta con un Plan Estratégico institucional y asimismo con un Plan de Desarrollo Concertado en el ámbito de su jurisdicción. Estos instrumentos deberían estar alineados al Plan Desarrollo Concertado Provincial al Plan de Desarrollo Concertado Regional, además de los Planes específicos de los sectores productivos. De igual forma, una Municipalidad Provincial cuenta con un Plan Estratégico institucional y con un Plan de Desarrollo Concertado en el ámbito de su jurisdicción. Estos instrumentos deberían estar alineados al Plan de Desarrollo Concertado Regional, además de los Planes específicos de los sectores productivos.

Asimismo, el **Gobierno Regional** cuenta con el Plan Estratégico Institucional y con un Plan de Desarrollo Regional Concertado-PDRC y que deben estar alineados al Plan Bicentenario y otros instrumentos de políticas nacionales.

Sin embargo, al revisar los instrumentos de gestión de los gobiernos regionales y locales, a través de los talleres realizados para la elaboración de la presente metodología, se evidenció la escasa articulación de los objetivos de los gobiernos descentralizados con los objetivos nacionales; la metodología de alineamiento no cuestiona la calidad ni el proceso de formulación de los instrumentos, por el contrario sólo revela la necesidad de articular las políticas locales a la regional y ésta a la nacional¹.

DE LO GENERAL A LO ESPECÍFICO: LAS POLÍTICAS, LOS PLANES, LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

POLÍTICAS

Son declaraciones de decisiones ideológicas de un grupo organizado para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad². Las políticas son amplias y formuladas en términos cualitativos.

¹ Metodología para el Alineamiento de Políticas de Desarrollo Productivo: Monitoreo y Evaluación. 2013 Ministerio de la Producción.

² Nora Flores Salinas, Ensayo: Qué es política y formas de gobernar - 2012 en: http://www.fundacionm-claren.com/index.php?option=com_content&view=article&id=269:que-es-politica-y-las-formas-de-gobernar-&catid=39:ensayo-critico&itemid=48

Existen políticas de nivel nacional, regional y local; esto significa que lo primero es formular las políticas nacionales, las mismas que guían la formulación de las políticas regionales, tomando en cuenta el contexto y las prioridades de cada ámbito, a su vez, las políticas locales (provinciales y distritales) se orientan de las políticas regionales, contribuyendo así a las políticas de país.

De lo general a lo específico: las políticas se transforman en planes y éstos en programas y/o proyectos.

PLANES

Los planes permiten ordenar las prioridades de un grupo organizado, definiendo sus líneas de acción, objetivos, estrategias, acciones y metas que se establecen a partir del diagnóstico global de un territorio o una entidad determinada. Define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar a los demás niveles institucionales en la Planificación. Por ejemplo, si ese territorio o entidad es la República del Perú, hablamos del Plan Nacional de Desarrollo a largo plazo, que actualmente se encuentra plasmado en el PLAN BICENTENARIO AL 2021; si el territorio es un departamento o una provincia entonces nos estamos refiriendo a los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) Regionales o Locales, pero también podemos referirnos a las entidades regionales o locales, que son los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, en este caso se habla de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) que elabora cada institución. Finalmente contamos con Planes Operativos Institucionales (POI) en los que se plasman las actividades que se deben realizar para cumplir con los objetivos trazados.

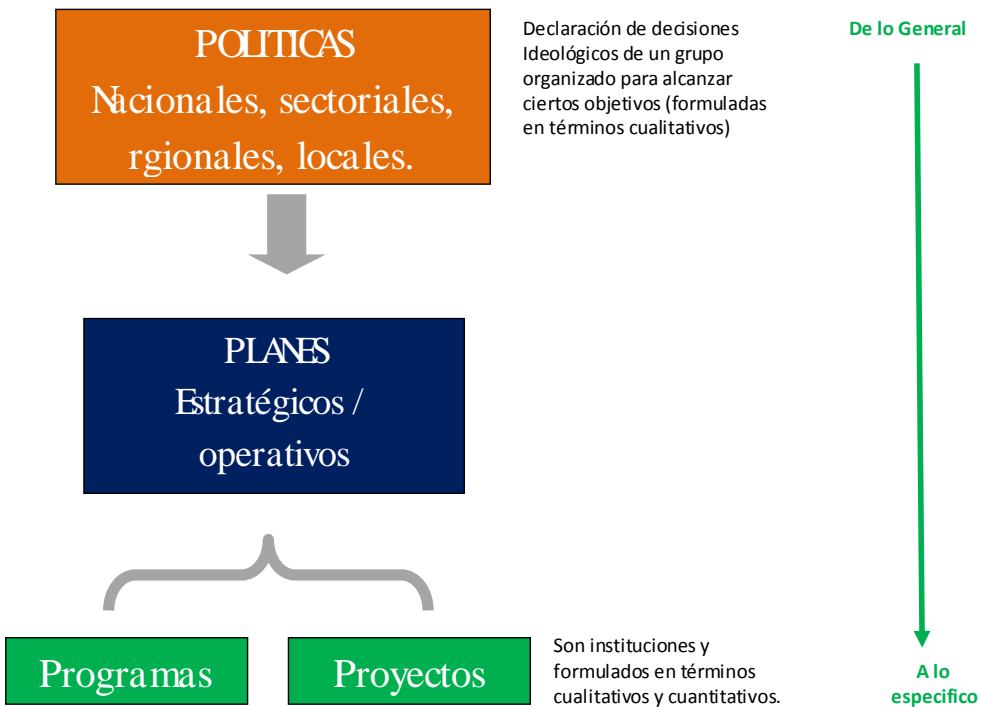
Cada Plan, puede comprender varios programas y proyectos, que se puede enunciar, pero sin entrar a desarrollarlos en toda su extensión en el propio texto del Plan.

PROGRAMAS

Son propuestas que concretizan los objetivos, estrategias, acciones y metas planificadas, para abocar la intervención sobre un área específica con unos sujetos específicos; se define como un conjunto de proyectos predeterminados e interrelacionados para el logro de los objetivos.

PROYECTOS

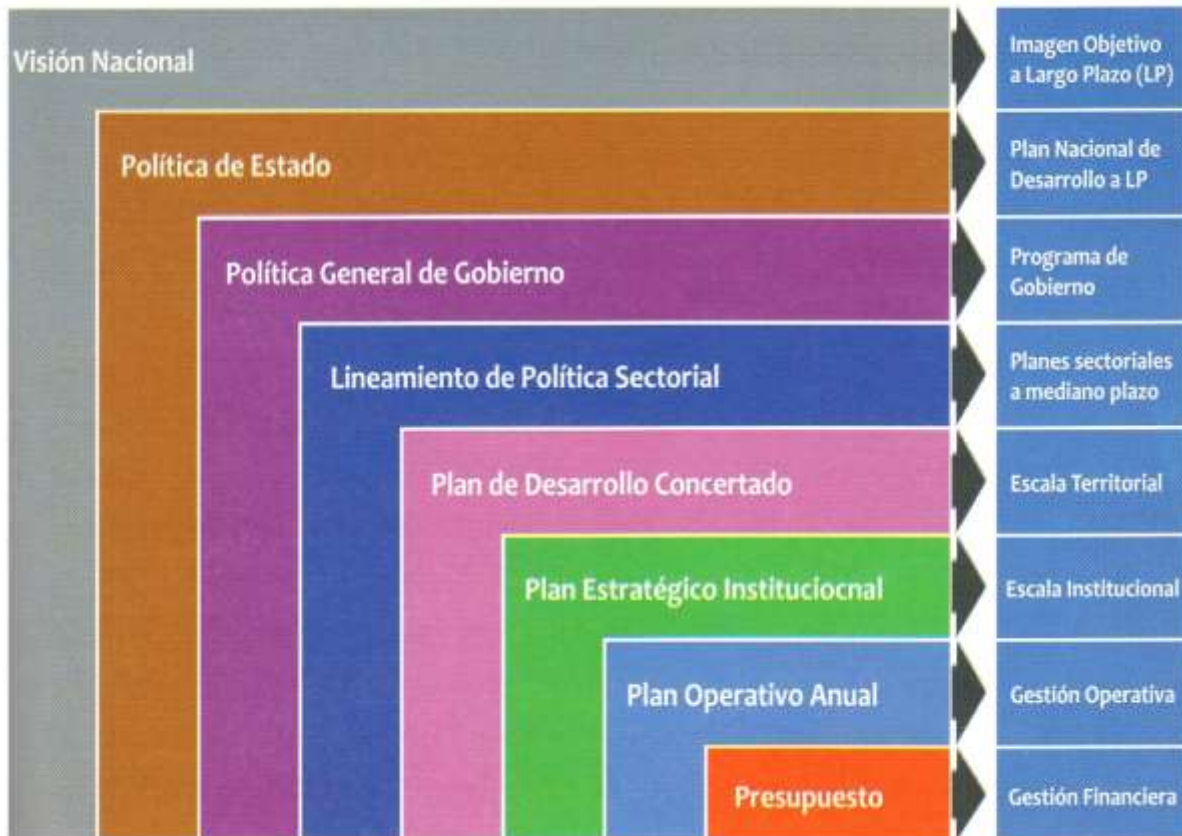
Un proyecto es una propuesta de actividades organizadas en torno a un objetivo concreto, para realizarse en un cierto periodo de tiempo y en una zona geográfica delimitada, es decir, es un conjunto de actividades que tienen un principio y un punto final definidos en el tiempo, que apuntan a la solución de un problema, por lo que requieren la asignación de recursos.



Fuente: Nelson Shack (2006)

En este marco, se cuenta con lineamientos de política en todos los niveles de gobierno, los mismos que hacen uso del **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO** como herramienta para plasmar las políticas del país:

1. **Visión Nacional:** Es la imagen objetivo de país a largo plazo, se encuentra en el Plan Bicentenario al 2021 Liderado por CEPLAN.
2. **Política de Estado:** Se plasma en el Plan Nacional de Desarrollo a Largo Plazo, éste viene a ser el Plan Bicentenario al 2021 liderado por CEPLAN.
3. **Política General de Gobierno:** Es el programa del gobierno de turno, el mismo que fue expuesto por el Presidente del Consejo de Ministros Dr. Juan Jiménez Mayor en agosto del 2012.
4. **Lineamiento de Política Sectorial:** Son los planes elaborados por cada sector del ejecutivo, son de mediano plazo, en primer lugar están los planes sectoriales multianuales PESEM, y luego los planes especializados, como son el Plan Nacional de Industrias, El Plan Nacional de Micra y Pequeña Empresa, El Plan Nacional Exportador, Plan Nacional de Igualdad de Género, etc.
5. **Plan de Desarrollo Concertado - PDC:** Se elabora a escala territorial y de manera participativa con todos los actores del territorio, es decir, puede ser un Plan de Desarrollo Concertado - PDC Regional o un PDC local (provincial o distrital).
6. **Plan Estratégico Institucional - PEI:** Se elabora a nivel institucional, es decir, cada una de las instituciones públicas de un territorio elaboran sus PEI.
7. **Plan Operativo Anual:** Permite gestionar las operaciones de corto plazo de una institución, un programa o un proyecto, su duración máxima es de un
8. **Presupuesto:** Se refiere a la gestión financiera de lo planificado en el corto, mediano y el largo plazo.



MARCO NORMATIVO

La Constitución Política del Perú en su artículo 192° establece que los **Gobiernos Regionales** promueven el desarrollo de la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su competencia, en armonía con las políticas, planes nacionales los planes locales de desarrollo. Asimismo, el inciso 3 del artículo en mención señala, que los Gobiernos Regionales son competentes para formular y aprobar los Planes de Desarrollo Regional Concertado en coordinación con los Gobiernos Locales y la sociedad civil.

La Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que son funciones generales de los Ministerios, formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial bajo su competencia, aplicable a todos los niveles de gobierno.

El artículo N° 5° de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, señala, como una de las acciones del proceso de modernización del estados la Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, la Planeamiento estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado".

Según el artículo XIV de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, el proceso presupuestario debe orientarse por el logro de resultados a favor de la población, en

una perspectiva multianual, y según las prioridades establecidas en los Planes Estratégicos Nacionales, Sectoriales, Institucionales y en los Planes de Desarrollo Concertado. Asimismo el artículo 71° de la referida Ley, indica que las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.

Según Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en el artículo VIII las entidades públicas deben "efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas" con el presupuesto asignado al sector.

Según, el artículo 32° de la Ley N° 27867. Ley Orgánica de **Gobiernos Regionales**, la gestión del **Gobierno Regional** se rige por el **Plan de Desarrollo Regional Concertado** de mediano y largo plazo, de conformidad con las políticas nacionales y en cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

Según, el artículo IX de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, el proceso de planeación local, es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos.

Según, el artículo 17° de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, los **Gobiernos Regionales y Locales** están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de los planes de desarrollo y presupuestos, y en la gestión pública.

Mediante Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual señala en el Objetivo Específico que se debe promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales, habiéndose establecido el porcentaje de Entidades Públicas por nivel de gobierno, cuyos Planes Estratégicos Institucionales (PEI) se encuentran alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional según Directiva General que emitirá el CEPLAN.





Capítulo 2

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DEL CMI.

PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS

La implementación y aplicación del CMI en el GORE Apurímac, de acuerdo a la situación encontrada, se ha planteado bajo un enfoque integral, el cual articula la Estrategia, el CMI, y el POA.

El desarrollo de capacidades y habilidades en los involucrados, quienes por primera vez se introducirán a esta metodología, obligó a definir desde el nivel más básico, los conceptos relacionados al Cuadro de Mando Integral. Por ende presentaremos un breve repaso e introducción sobre los conceptos fundamentales vitales.

¿QUÉ ES EL TABLERO DE COMANDO?

El Tablero de Comando es también conocido con sus sinónimos Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Es un **MODELO DE GESTIÓN** y es una **METODOLOGÍA** que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico o el Gerenciamiento de Proyectos y trasladarlos a la acción.

En relación al **PLAN ESTRATÉGICO** el Tablero de Comando permite que la Alta Dirección se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas. En relación al **GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS** permite al **PROJECT MANAGER** o **RESPONSABLE DE PROYECTOS** tener una visión balanceada para visualizar, relacionar y ejecutar Proyectos en una Organización.

EL TABLERO DE COMANDO INTEGRA Y BALANCEA LA ESTRATEGIA.

Es un *modelo integrado* porque utiliza cuatro (4) o más perspectivas que permiten ver a una Organización como un todo.

Es *balanceado* porque logra el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre indicadores de resultados y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la Organización

Es una herramienta estratégica porque cuenta de qué modo se alcanzarán a implementar las estrategias (Mapa Estratégico de enlaces causa-efecto).

Entonces, el Tablero de Comando es también un Sistema Integrado de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto.

El **Tablero de Comando** también actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica, y una herramienta de comunicación.

Al igual que los indicadores de una cabina de un avión, nos permite modificar la dirección de ejecución en pleno vuelo, ni bien detectamos el desvío de la ruta estratégica definida en nuestra Organización.

El Tablero de Comando en especial, pone énfasis en la consecución de los Objetivos Estratégicos, a través de los inductores de actuación los que tienen como misión empujar hacia el logro de los Objetivos, a la vez que proporciona una estructura para transformar la Estrategia en acción.

Todo el Tablero de Comando proporciona una herramienta para generar una comunicación fluida hacia toda la Organización, brindando una retroalimentación para revisar la correcta

ejecución del Plan Estratégico o disponer medidas para su ajuste permanente por medio de revisiones periódicas (Mensuales o trimestrales)

El Tablero de Comando es un sistema que al equilibrar los resultados financieros con los impulsores de resultados futuros, ayuda a las empresas a poner en marcha estrategias diferenciadoras.



¿PARA QUÉ ES ÚTIL EL TABLERO DE COMANDO?

- √ Para trasladar un Plan Estratégico a la acción.
- √ Para trasladar un Plan o un Proyecto a la acción.

¿CÓMO LO HACE?

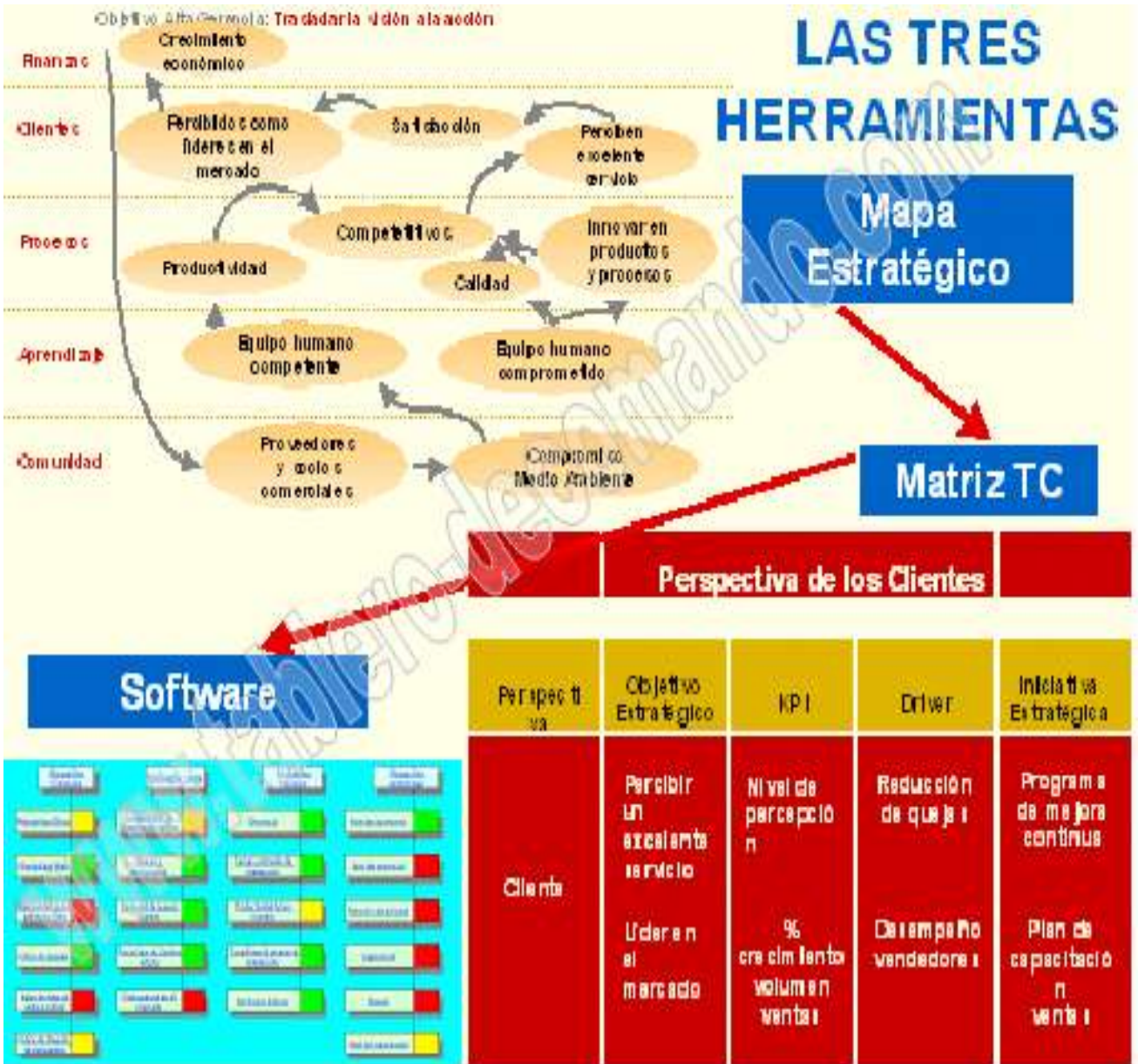
1. A través de un **Mapa Estratégico** transforma el Plan o el Proyecto en Objetivos.
2. Luego a través de la **Matriz Tablero de Comando** ayuda al logro de cada Objetivo incorporándole una meta, uno o más indicadores, uno o más inductores y uno o más Planes de Acción.
3. Finalmente, a través del **Software** facilita la visualización en una sola página (Administración en una página o Gerenciamiento visual), y a través de colores (Azul- Verde- Amarillo – Rojo) permite observar rápidamente en qué estado se encuentra cada indicador.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peligro	Precaución	Meta	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
Usuarios	Fidelizar los titulados y estimular el sentido de pertenencia	% egresados fidelizados	60	70	80	69	Estimular a egresados	Programa de estimulación
		% egresados realizando Pos grado	15	20	30	24	Servicios de continuidad	Plan de Continuidad de estudios
	Sensibilizar a los Usuarios con las ventajas competitivas de la Universidad, principalmente de su oferta a nivel regional	Indice de percepcion de oferta de servicios	50	60	75	79	Difundir ventajas competitivas de la Universidad	Programa de Marketing
	Generar alianzas y convenios estratégicos que fortalezcan el desarrollo de la Universidad en la macro región sur austral	Numero de alianzas acordadas	3	5	8	2	Definir entidades target para alianzas	Proyecto Alianzas Target
		Cantidad de alianzas anuladas	8	5	2	7	Apoyo a cada alianza	Plan de apoyo
	Consolidar la imagen satisfactoria de la Universidad en la comuni	Imagen Satisfactoria institucional	70	80	90	82	Apoyar actividades de Posicionamiento	Plan de actividades
		Numero de						

Azul: Excelente, se ha superado la meta. **Verde:** Es la meta acordada. **Amarillo:** En proceso, aún no está en los valores meta. **Rojo:** Peligro se encuentra debajo de los valores mínimos.

TRES SON LAS HERRAMIENTAS DEL TABLERO DE COMANDO:

- 1° El Mapa Estratégico.
- 2° La Matriz.
- 3° El Software.



1° HERRAMIENTA: EL MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es el que nos permite visualizar en una sola página de qué modo se “operativizará” la implementación del Plan Estratégico (de una forma simple pero no simplista).



Un Mapa Estratégico debe contar la historia, presente y futuro de una Estrategia.

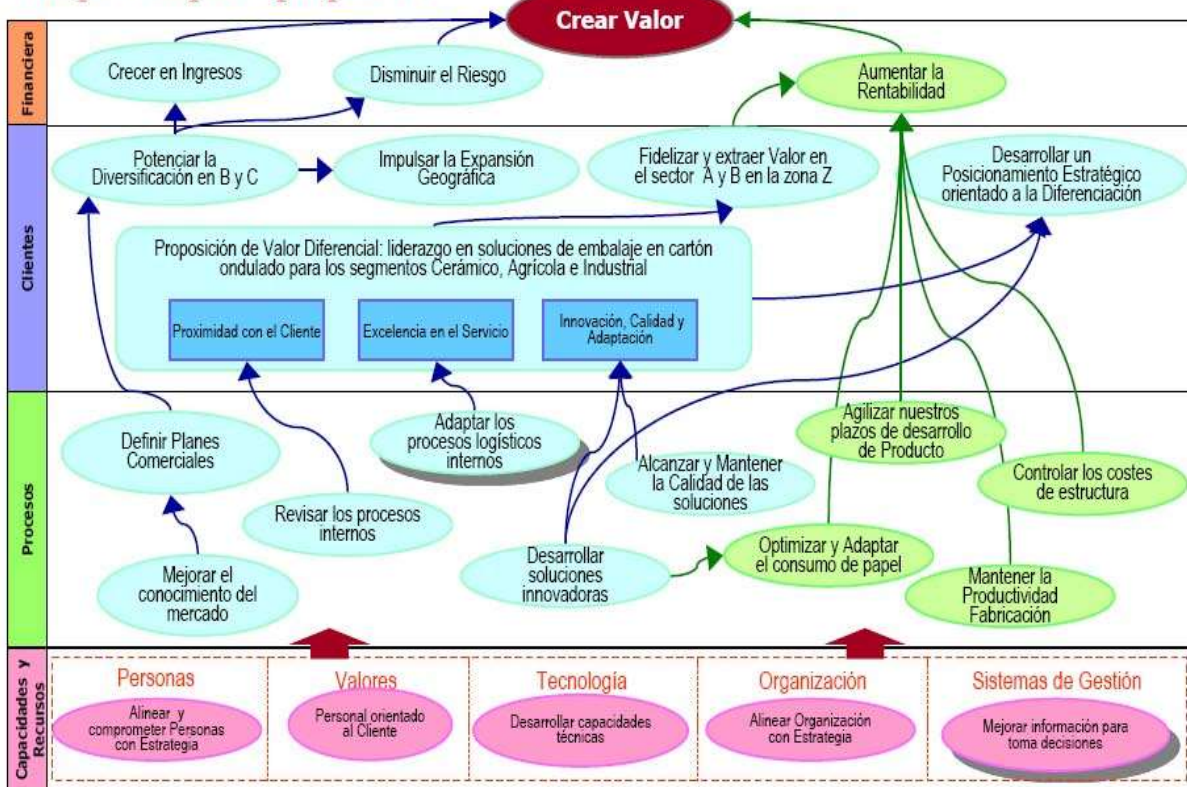
La historia se relata paso a paso en el Mapa Estratégico utilizando los conectores del diagrama o vínculo causa – efecto.

...**Si...**hago tal cosa...**ES POSIBLE** (dado que es una hipótesis) **QUE OCURRA TAL OTRA.**

...**Si...**capacito al personal en el uso de las Macros de Excel, es posible que los informes se realicen en menos tiempo y con menor cantidad de errores.

Esta actividad es una de las que marcan la diferencia entre el Tablero de Comando y otros sistemas de gestión.

Mapa completo propuesto



El Mapa Estratégico constituye entonces una representación gráfica de cómo se implementa la Estrategia de una Organización.

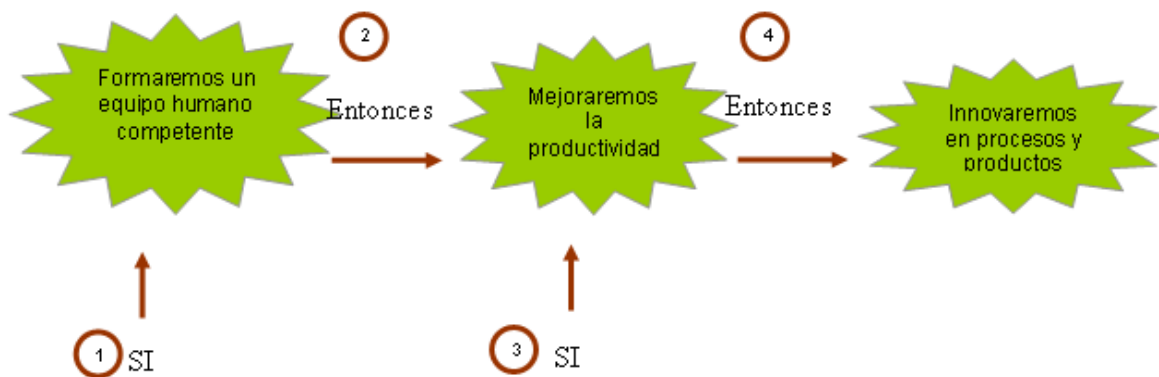
Al igual que los mapas geográficos, el **Mapa Estratégico**, es una representación simplificada de la realidad, nos ayuda a situarnos y saber dónde estamos y hacia dónde ir; por lo que podemos decir que es una representación visual de las relaciones Causa – Efecto entre los distintos elementos de la Estrategia de una empresa.

El Mapa Estratégico facilita la comunicación de Objetivos a toda la Organización, como así también la asignación de responsabilidades estratégicas, alineamiento del personal hacia los aspectos claves del negocio para la consecución de los Objetivos Estratégicos.

El Mapa Estratégico permite establecer un lenguaje común para que todos los integrantes de una Organización comprendan cual es su aporte a la misma, sumamente necesario para la consecución de los Objetivos Estratégicos

El sólo hecho de hablar de Estrategia hace referencia a hipótesis sobre las condiciones que serán causa de determinados acontecimientos que producirán efectos supuestos.

Es una arquitectura útil para describir - paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera.



El Mapa Estratégico, constituye también un excelente marco para ilustrar de qué forma la Estrategia vincula los intangibles de una Organización con los procesos de creación de valor.

LAS HERRAMIENTAS DEL MAPA ESTRATÉGICO:

El Mapa Estratégico, decodifica la Estrategia y para ello utiliza cuatro herramientas:

- 1) Las Perspectivas
- 2) Los Objetivos
- 3) Los Conectores
- 4) Los Vectores

A través estas herramientas se visualiza cómo se alcanzará cada Tema Estratégico o cada Directriz Estratégica fundamental para el logro del Plan Estratégico.

Como hemos visto el Mapa Estratégico se basa en hipótesis causales.

Esta causalidad se establece a través del postulado **“Si...entonces....”**,

Estableciendo así una correlación entre Objetivos que debe ser probada y validada en la Matriz Tablero de Comando a través del logro de las metas que se asignen a cada Objetivo, monitoreadas a través de los KPI's Key Perfomance Indicators o indicadores de desempeño.

Dado que se tratan de hipótesis el modelo es sencillo:

....Si hago esto.... tal vez ocurra esto otro.

O, Si hago esto..... entonces debería ocurrir esto otro

Por ejemplo:

Si capacito a mis empleados en calidad de atención al cliente, tal vez logre mejorar la calidad con la cual ellos atienden a mis Clientes.

Si lo logro tal vez el Cliente se sienta más satisfecho y en ese caso debería ocurrir que el Cliente fuera más receptivo a comprar más.

Si el cliente es receptivo a comprar más, las ventas tendrían que aumentar.

1. PERSPECTIVAS

Las Perspectivas son los ámbitos o áreas donde la Organización reúne por afinidad Objetivos afines

Por ejemplo: aumentar la rentabilidad, mejorar las ventas, reducir los costos, por afinidad se las agrupa dentro de la Perspectiva Finanzas

SIGNIFICADO DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

Para determinar cuántas perspectivas vas a utilizar, debes analizar quienes son los *Stakeholders* involucrados con mayor relevancia a los intereses de tu organización.

Stakeholders es el conjunto de partes interesadas que pueden afectar o verse afectadas por las consecuencias de las decisiones que tome tu organización:

- √ Sociedad
- √ Comunidad
- √ Gobierno
- √ ONG 'S
- √ Universidad
- √ Proveedores
- √ Competidores
- √ Sindicato
- √ Personal o colaboradores
- √ etc.

Debes agruparlos por afinidad

Por ejemplo:

Finanzas: Accionistas – Propietarios

Clientes: Clientes – Comunidad – Gobierno – etc.

Procesos: Proveedores, aliados estratégicos

Aprendizaje: Colaboradores, Innovación – Tecnología

1-a) Perspectiva Financiera

Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas a corto, mediano y largo plazo y mide la creación de valor de la empresa. Valora uno de los objetivos más relevantes de las organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para los accionistas o propietarios de la Organización.

La intención de la perspectiva es agrupar por afinidad los Objetivos financieros para visualizar los resultados deseados

1- b) Perspectiva de Clientes

Con esta perspectiva, la organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente.

Esta perspectiva ayuda a entender el negocio a través de cómo nos observan los clientes, es fundamental medir que tan capaces somos de retenerlos y de satisfacer sus necesidades.

1- c) Perspectiva de Procesos Internos

Se refiere a aquella perspectiva que construye la excelencia en cada uno de los departamentos de la organización.

Lo principal es enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer al cliente.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y producir buenos resultados financieros (cadena de valor del proceso interno).

1- d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se plantea lo importante que es para las empresas incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de mejorar con el tiempo.

Los objetivos de esta perspectiva sirven de base para alcanzar los objetivos ambiciosos de las restantes perspectivas, por lo que es necesario analizar las siguientes variables:

- √ Competencias de los empleados.
- √ Capacidad de los sistemas de información.
- √ Motivación.
- √ Cultura organizacional.

2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos Estratégicos son aquellos que están directamente relacionados con el logro de la visión, o relacionado con el logro de una ventaja competitiva, o con un factor crítico de éxito.

En su definición se debe considerar una redacción breve (Máximo 10 palabras).

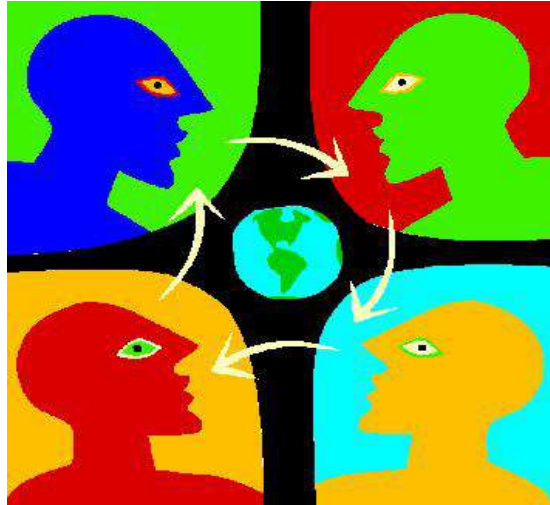
◆ **Cantidad de Objetivos**

Pocos pero vitales y no muchos y triviales, la idea es que un Mapa Estratégico contenga entre 15 y 25 Objetivos.

Algunos *Tips* en relación con los Objetivos:

a) Crear un glosario para cada objetivo estratégico:

Los objetivos deben ser redactados en términos de reducir cualquier posibilidad de diversidad de interpretaciones, **es decir deben ser claros y precisos.**



A la hora de definiciones de objetivos no siempre las palabras tienen el mismo significado para todas las personas involucradas.

En un mismo país una palabra como “Cola”, puede significar:

- a) Pegamento.
- b) Ayuda para transportar.
- c) Refresco.
- d) Parte trasera de los animales.
- e) Parte de la cabellera de una Dama.

Si esto ocurre entre personas que viven o han vivido en contextos similares, que quedara para ejecutivos y trabajadores con conocimientos y experiencias tan diferentes.

Para ser efectivos en la cristalización de estrategias, ninguna organización se puede dar el lujo de dejar a la libre interpretación ciertos términos.

Es imprescindible asegurarse de que todos y cada uno de los involucrados en la ejecución de un plan estratégico entiendan a que nos referimos, converjan en un mismo lenguaje. Las exquisiteces en el manejo de un léxico de cierto nivel pueden ser serios obstáculos para su adecuada interpretación.

De lo anterior, es recomendable, que el grupo de objetivos estratégicos sea acompañado de un glosario para cada objetivo.

El Glosario, es la ayuda en caso de existir duda o querer asegurarse el verdadero significado de un objetivo estratégico.

Servicio de Glosario



Veamos un ejemplo:

Un objetivo redactado como **“Potenciar el recurso humano”** para algunos puede significar solo elevar su nivel de competencias, para otros puede significar solo elevar su nivel de motivación, para otros puede significar ambas situaciones.

Cuando redactamos los objetivos estratégicos, no debemos dejar margen a ese tipo de dudas o vacíos.

Es decir que todos los miembros de la Organización deben entender a que nos referimos.

b) Alinear Objetivos con la Visión, la Misión, y la Voz del Cliente:

Si aceptamos que los objetivos ayudan a bajar a tierra la estrategia general, es vital que su enunciado señale un aporte significativo al logro del norte organizacional.

Suele señalarse como un deseo común a largo plazo de muchas organizaciones **“Obtener gran rendimiento por las inversiones”**.

Ante tal intención es probable que un equipo de directivos definiera como Objetivo estratégico **“Maximizar los ingresos”**. Tal situación podría evidenciar una gravísima distorsión en la búsqueda de la genuina intención.

Rendimiento tiene que ver con Rentabilidad. Rentabilidad es una relación entre Ingresos / Egresos. Existe Rentabilidad Bruta, Rentabilidad Neta, Rentabilidad en Operaciones, Rentabilidad antes de impuesto, etc.

Retomando el análisis del objetivo considerado, se pueden maximizar los ingresos y obtener menos rendimiento. ¿Cómo? Muy simple los egresos pueden crecer en mayor proporción a los ingresos, por tanto a la hora de definir los indicadores nos anticiparíamos a una medición que nada tiene que ver con lo que deseamos cristalizar y mejorar. Los ingresos son solo uno de los componentes que afectan la rentabilidad. Identificar el **Qué** o **sobre quién** recae el verbo infinitivo, constituye una de las clave de definir correctamente un Objetivo estratégico. Esto es un típico ejemplo de cómo redactar un objetivo desalineado con la visión.

c) Uso conveniente del verbo en infinitivo

Dado que los objetivos ayudan a bajar a tierra la visión, ese enlace clave para bajar a tierra implica **darle el nombre óptimo a la acción**. Es posible que en algunos intentos por desarrollar mapas y objetivos estratégicos se indique: **Grandes utilidades**. Tal expresión es solo un adjetivo, no aclara la forma de materializar un aspecto de la visión, no señala ninguna acción. Pero, que diferente es cuando se indica: **Lograr utilidades**. Por tanto, los objetivos deben ser redactados como **verbos en infinitivo**.

O sea que comiencen con (ar – er- ir) de este modo se lee en forma imperativa:

Mal redactado: “Aumentaremos la cantidad de Clientes”.

Bien redactado: “Aumentar la cantidad de Clientes”.

d) Identificación precisa sobre que o quien recae la acción:

Han de señalar la esencia de lo que se pretende lograr diferenciando muy bien el ¿Qué queremos? del ¿Cómo lo queremos?

Los objetivos estratégicos ameritan un cuidadoso análisis de lo que perseguimos en el fondo. No siempre lo aparente es.

El objetivo estratégico bien redactado ayuda a identificar desde la propia base o raíz la genuina intención, ¿Concretamente que se busca?

En ocasiones se identifica como objetivo algo que puede ser una acción alterna de solución. No se trata del ¿Cómo? se trata de identificar ¿El Qué o Quién?.

Nuestras estructuras mentales tradicionales nos empujan generalmente a visualizar como propósito algo que probablemente no solucione la raíz del problema.

Si no atacamos el problema por la raíz, es muy probable que obtengamos soluciones inefectivas.

En línea con lo antes expuesto, Entre comprar un juguete a un niño y Proporcionar alegría y felicidad. ¿Cuál te parece encaja más con la esencia de un objetivo estratégico? ¿Compramos por comprar o existe algo más importante que pretendemos detrás de esa compra?

Si entendemos bien esta diferencia, puede perfectamente materializarse el objetivo estratégico con “n” opciones diferentes al comprar un juguete.

Una cosa es ¿El cómo? y otra cosa es ¿El Qué?. Muy útil sería para muchos si entendiéramos y aplicáramos correctamente la definición de objetivos estratégicos.

En cierta ocasión en un prestigioso rascacielos existía la preocupación de que los ascensores eran insuficientes y lentos, la mayoría de los visitantes del edificio eran Damas y los

propietarios de la construcción estaban alarmados por las sostenidas quejas de la carencia de ascensores.

Los esquemas mentales tradicionales reclamaban a gritos comprar más ascensores o sustituirlos por otros más veloces.

Un grupo de profesionales competentes en situaciones similares sugirieron abstenerse de hacer la compra de ascensores y en su lugar en cada sitio donde las personas –la mayoría Damas- debían esperar los ascensores colocaron grandes espejos.



Resultado: las quejas bajaron considerablemente. Las mujeres aprovechaban con mucho gusto ese tiempo de espera del ascensor para arreglarse o maquillarse frente los espejos.

El problema era “Reducir tiempo de espera” o “Minimizar la incomodidad de la gente”.

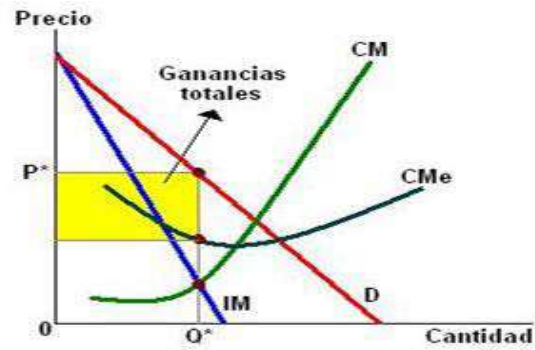
Probablemente si el traslado de personas se tratase de enfermos que van hacia un tratamiento de Emergencia donde los segundos comprometen la vida de un paciente, si corresponde con una estrategia global el “Reducir tiempo de espera” otra circunstancia como simplemente hacer sentir bien a la mayoría de visitantes puede ser “Minimizar incomodidad de la gente”.

Definitivamente la forma de alinearnos con una visión o interpretar una situación genera acciones radicalmente opuestas en costos y velocidad de implementación.

Es trascendental para operativizar una estrategia saber redactar correctamente un Objetivo estratégico.

Algunos ejemplos característicos de *objetivos mal redactados* son:

En el área Financiera: Se suele expresar como objetivo “Aumentar las ventas” cuando en el fondo –muy probablemente- lo que se persigue es “Incrementar las utilidades”, en tal caso, la imprecisión tiende a traducirse en un esfuerzo estéril y frustrante para las verdaderas expectativas de los accionistas, pues no es lo mismo ventas que utilidad.



En el área Clientes: En esta área conviene siempre tener presente la distinción entre el “Ser” y el “Parecer”.

Es común objetivos que se redactan como “Excelente Atención”. Esta redacción además de no contar con el verbo infinitivo, no es del todo clara, pues aún haciendo la corrección “**Ofrecer excelente atención**” no identifica concretamente la acción que se busca.

Resultaría más preciso “**Ser percibidos como organización de excelente atención**”. En orden de prioridades, ¿qué es de valorar más? ¿Ser de buena atención? o ¿Parecer de buena atención?

Muchos de los objetivos de esta perspectiva sugieren anteponer la expresión “Ser percibidos como”.

Muchas organizaciones se conforman con el ser y descuidan el parecer, cuando en esta perspectiva es fundamental el nivel de percepción.

En el área de Procesos: En una farmacia cierta ocasión se define como objetivo estratégico “Ofrecer servicios complementarios”, en este caso ocurre uno de los errores más típicos de la comunicación:

Se asume que cualquier lector entenderá a que se refiere. Es por ello que el glosario es indispensable.

¿A qué tipo de servicios se refiere? es la primera de muchas dudas que pueden seguir vigentes, objetivos como este sin glosario dificultan notablemente los esfuerzos de medición o tienden a medir en forma errada aspectos innecesarios.

En el área de Aprendizaje: Típico resulta definir como objetivo: “**Aumentar el número de cursos para el personal**”, cuando en realidad lo que se persigue es “Reducir la brecha entre las competencias requeridas por el cargo y las competencias disponibles por el titular”.

3. LOS CONECTORES DE LA RELACION CAUSAL

Los Objetivos se vinculan entre sí a través de conectores que van señalando cual es la causa que ha dado origen a un objetivo-efecto.

De este modo establecen una relación causal:

...**SI**...hago tal cosa...**ES POSIBLE** (dado que es una hipótesis) **QUE OCURRA TAL OTRA**
--Si lanzamos nuevos productos, tal vez aumente la satisfacción de nuestros Clientes

Estas relaciones comunican y expresan **la Intención Estratégica** de quien ha diseñado esa relación causal.

Cada Profesional es para nosotros un *Arquitecto Estratégico*, quien, como usuario final del Tablero de Comando, es quien debe diseñar su propio Tablero de Comando

Por ende, debe actuar con libertad, cada Profesional visualiza diferentes formas de expresar su intención, por ende él debe reflejar si una relación causa nace en la Perspectiva Finanzas e impacta en forma directa varias perspectivas más abajo, por ejemplo Perspectiva Aprendizaje.

Y si de la Perspectiva Aprendizaje se suben varias perspectivas en forma directa, por ejemplo hacia la Perspectiva Clientes.

Todos los Objetivos del Mapa Estratégico deberán estar vinculados entre sí para ir demostrando de qué modo se irán alcanzando todos los Objetivos de acuerdo a la intencionalidad de su diseñador.

....**SI**...hago tal cosa...**ES POSIBLE QUE OCURRA TAL OTRA**

Esta vinculación de todos los Objetivos con todos, a través de las relaciones **Causa-Efecto** ayuda a entender porque al ejecutar un objetivo se está directa o indirectamente ejecutando a todos los demás

Como observa, la estructura Causa – Efecto, es alrededor de la cual se desarrolla el **Mapa Estratégico**, en su construcción se aclara a través de hipótesis cómo se resuelve una situación o como crear valor y para quién.

Los **conectores causa-efecto**, son una palanca fundamental para predecir lo que ocurrirá. Si, esa palanca, con el tiempo se convierte en una relación altamente confiable –es decir casi siempre que mejora el nivel de percepción del producto se eleva los niveles de ventas.

En cualquier caso no debemos perder de vista, que los conectores son vinculaciones hipotéticas. Es decir merecen continuamente evaluar su nivel de correlación. Si la correlación no se corresponde como se esperaba, alguno de los dos (2) objetivos –el de causa o el de efecto–deberán ser objeto de reformulación.

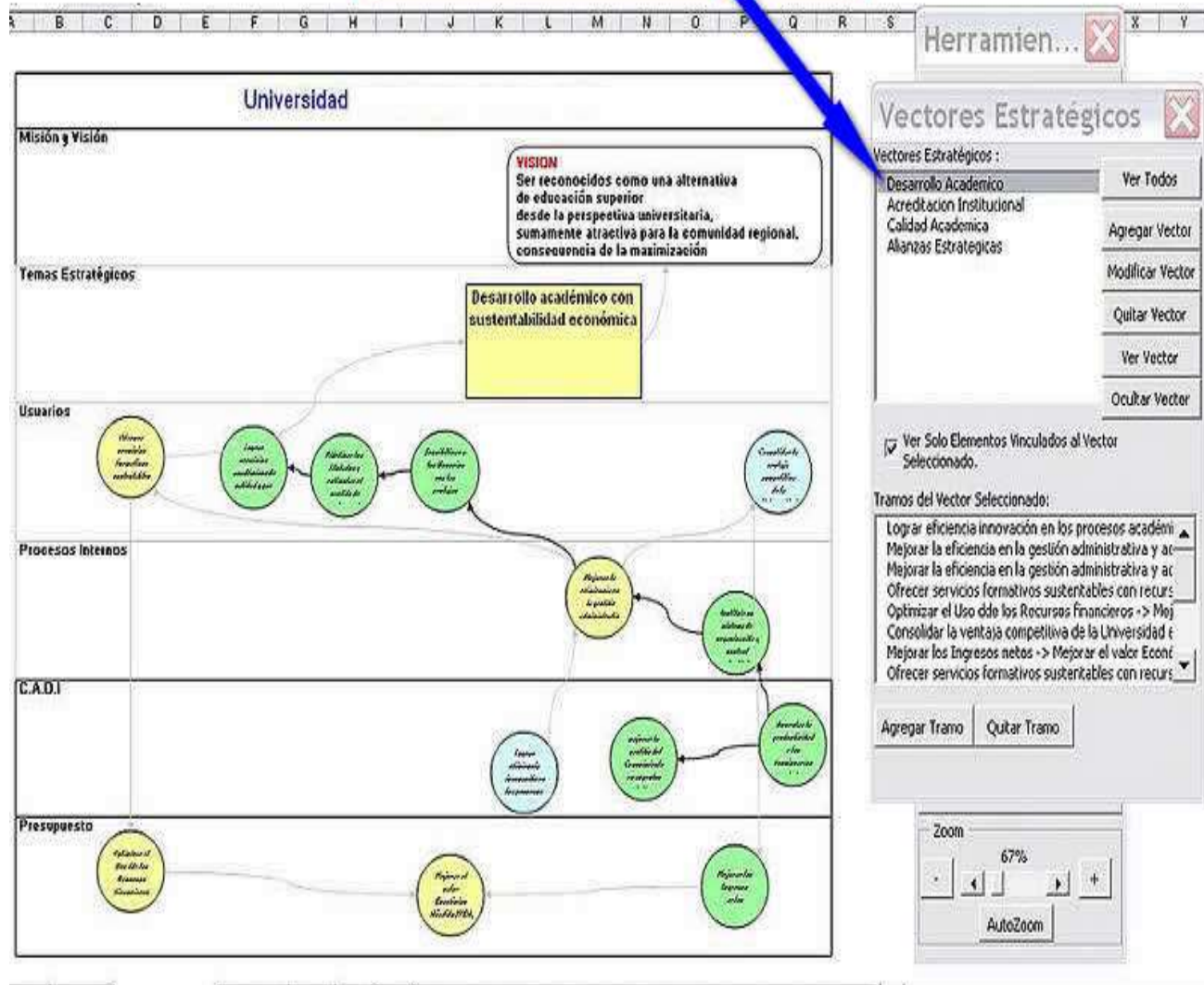
4. EL VECTOR ESTRATÉGICO

El Vector Estratégico es el conjunto de Objetivos concatenados que se agrupan para mostrar de qué modo se ejecutará únicamente un determinado Tema Estratégico.

Y así como las Perspectivas dividen el Mapa Estratégico horizontalmente, los temas estratégicos los dividen verticalmente agrupando los Objetivos que lo integran a través de un vector estratégico. Ejemplo de Temas Estratégicos Productividad : **Crecimiento** Maximizar eficiencia Organizacional etc.

El software en Excel que hemos desarrollado y que entregamos a las tres gerencias involucradas del GORE APURIMAC, automatiza esta función y, a diferencia del Mapa Estratégico General, presentado más arriba en la opción Vector Estratégico solo se muestran los Objetivos del tema elegido y oculta en su visualización los demás objetivos.

MAPA ESTRATÉGICO PARA EL VECTOR DESARROLLO ACADÉMICO



2° HERRAMIENTA: LA MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO

La **Matriz de Tablero de Comando** es una tabla que remite organizar el modo en que se va a gerenciar cada objetivo del Mapa Estratégico en cada perspectiva.

Permite vincular cada Objetivo con uno o más inductores y a estos con sus Iniciativas Estratégicas.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Resultado Actual	INDUCTOR	INICIATIVA	Avance Real
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ANALIZAR LOS RIESGOS	PORCENTAJE DE AVANCE DEL PLAN DE ANALISIS DEL RIESGO	67%	ANALISIS DE LOS RIESGOS	PLAN DE ANALISIS DE LOS RIESGOS	25%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	DISEÑAR UN MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	DOCUMENTO MAPA Y CARACTERIZACIONES DE PROCESOS	87%	GESTION POR PROCESOS LA ENTIDAD	PROYECTO DISEÑO DE LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	0%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	DISEÑAR UN MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROCESOS	76%	MEJORA DE PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES, APOYO Y EVALUACION	PLAN DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ESTABLECER ADECUADAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	Nº DE POLITICAS DISEÑADAS Y APLICADAS	89%	DETERMINACION DE PARAMETROS PARA EL CONTROL DE LOS RIESGOS	PROYECTO DE DISEÑO DE POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ESTABLECER UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PORCENTAJE DE AVANCE DEL PLAN DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	89%	MODERNIZACION ORGANIZACIONAL	PLAN DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	25%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	FORMULAR ADECUADOS PLANES Y PROGRAMAS	DOCUMENTO PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO DE LA ENTIDAD	98%	ESTABLECER LA ESTRATEGIA Y OPERACION DE LA ENTIDAD	PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL	FORMULAR ADECUADOS PLANES	PORCENTAJE DE EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO Y	88%	EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA	PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO DE LA	100%

3° HERRAMIENTA: EL SOFTWARE

El **Software** brinda información en tiempo real, es útil para la toma de decisión estratégica en tiempo real. Esta herramienta, será analizada en más adelante.



Capítulo 3

DIAGNÓSTICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Si las gerencias involucradas no cuentan, organizacionalmente, con lineamientos estratégicos claros, como visión, misión, fines y valores, es difícil construir la respectiva Matriz Estratégica, y por lo tanto, no se pueden definir los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, los inductores, las iniciativas: actividades, tareas o proyectos; y, mucho menos, relacionar estos con el presupuesto

Este capítulo da cuenta del Diagnóstico del CMI, describiendo la situación encontrada, bajo los siguientes ítems:

1.-Diseño y Organización del Cuadro de Mando Integral

- Revisión y socialización del Proceso Metodológico para la elaboración del Estudio.*
- Taller de Socialización y Validación sobre la Metodología a utilizar en la elaboración del Estudio.*
- Identificación de los Actores involucrados por cada Gerencia Piloto*

2.-Proceso de Implementación.

- Diagnostico Situacional: Identificación de Nudos Críticos de cada área o gerencia priorizada.*
- Identificación, priorización de indicadores de los nudos críticos y elaboración de fichas técnicas de indicador.*
- Identificación de Alternativas de Solución priorización de indicadores de nudos críticos y de alternativas de solución.*
- Identificación y priorización de indicadores de las alternativas de solución y elaboración de ficha técnica de indicador.*
- Socialización del Resultado del diagnóstico.*
- Levantamiento de Observaciones y Validación Final.*

DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Revisión y socialización del Proceso Metodológico para la elaboración del Estudio.

Entre 13 y 14 de febrero del 2014, se organizó el primer taller de involucrados , previamente coordinado con la Gerencia de Recursos naturales y Gestión del Medio Ambiente ,con el objetivo de identificar colectivamente las variables que conforman la **Matriz Estratégica**, de cada Gerencia, así como identificar el nivel de conocimientos de los involucrados, y sentar las bases conceptuales y metodológicas , para un trabajo presencial y virtual.

Los profesionales y funcionarios (20) de las Gerencias participantes recibieron fichas de recolección de datos y asistieron al Taller de Socialización y Validación sobre la Metodología a utilizar en la elaboración del Estudio y en el cual también se procedió a la elaboración del cronograma de talleres de Cuadro de Mando Integral.

De esta manera se explicó el propósito de la consultoría, tomando en cuenta la realidad estratégica del GORE Apurímac. Para ello, se tomó en cuenta el PDCR y otros documentos.

En el Taller de Socialización y Validación sobre la Metodología utilizada, primero se discutieron los conceptos fundamentales para la elaboración de cualquier Plan Estratégico y luego se explicó los pasos para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.



Luego, cada Gerencia ha designado formalmente, a sus profesionales para su participación en todo el proceso de capacitación y asistencia técnica, mediante una carta de acuerdo con la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

Esta identificación y selección de los funcionarios participantes en todo el proceso de la consultoría ha permitido formar grupos de trabajo por cada Gerencia Funcional, nombrándose respectivo un coordinador.

RELACIÓN DE PARTICIPANTES

	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	Gerencia
1	Durant	Ochoa	Mario Javier	Sub Gerente de Asuntos Productivos y Servicios	Gerencia de Desarrollo Económico
2	Castañeda	Layseca	Guillermo	Planificador	Sub Gerencia de Planeamiento
3	Triveño	Pampas	David	Sociólogo	Sub Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente
4	Visaga	Álvarez	Rodolfo Vicente	Sub Gerente MYPE y Competitividad	Gerencia de Desarrollo Económico
5	Cárdenas	Gutiérrez	Aquiles		Zonificación Ecológica
6	Hurtado	Núñez	Rudil Blanche	Responsable UF	Gerencia de Desarrollo Económico
7	Enríquez	Sotelo	Porfirio	Especialista en Medio Ambiente	Sub Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente
8	Hurtado	Núñez	Raúl	Planificador IV	Sub Gerencia de Planeamiento
9	Ortega	Campana	Julio César	Coordinador	Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente
10	Triveño	Pampas	Juan Pablo	Sub Gerente Gestión Socio Ambiental	Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente
11	Soto	Salas	María Margarita	Especialista Administrativo IV	Sub Gerente MYPE y Competitividad
12	Gómez	Narváez	Nemesio Alex	Sub Gerente de Planeamiento	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto



La elaboración del Cronograma de desarrollo de los Temas, así como de la Asistencia Técnica presencial y virtual, para implementar y aplicar el Cuadro de Mando Integral, se ha realizado de forma consensuada, respetando los TDR-Términos de Referencia de la consultoría, que ha sido coordinado permanentemente con la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

El cronograma de actividades presenciales y virtuales ejecutadas fue el siguiente:

ACTIVIDAD	FEBRERO			MARZO				ABRIL			
I. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.											
1.1 Diseño y Organización del Cuadro de Mando Integral											
1.1.1. Identificación de los Actores involucrados por cada Gerencia Piloto.	Jue 13/02										
1.1.2. Revisión y socialización del Proceso Metodológico para la elaboración del Estudio.	Jue 13/02										
1.1.3. Taller de Socialización y Validación sobre la Metodología a utilizar en la elaboración del Estudio		Vier 14/02									
1.1.4. Elaboración del cronograma de talleres de sensibilización de Cuadro de Mando Integral.		Vie 14/02	Vie 14/02								
1.2 Proceso de Implementación											
1.2.1. Diagnostico Situacional: Identificación de Nudos Críticos de cada área o gerencia priorizada.				Jue 06/03	(asesorías virtuales)						
1.2.2. Elaboración de la Matriz TGN para Identificar los Nudos Críticos de cada área o gerencia priorizada.				Jue 06/03	(asesorías virtuales)						
1.2.3. Elaboración de la Matriz de Selección de los Nudos Críticos de cada área o gerencia priorizada.				Jue 06/03	(asesorías virtuales)						
1.2.4. Identificación, priorización de indicadores de los nudos críticos seleccionados y elaboración de fichas técnicas de indicador.				Vie 07/03	(asesorías virtuales)						
1.2.5. Identificación de Alternativas de Solución priorización de indicadores de nudos críticos y de alternativas de solución.					Jue 06/03	Vie 07/03					
1.2.6. Identificación y priorización de indicadores de las alternativas de solución y elaboración de ficha técnica de indicador					Vie 07/03	Vie 07/03					
1.2.7. Socialización del Resultado del diagnóstico.					2da semana de marzo	3rasemana de marzo	(asesorías virtuales)				
1.2.8. Levantamiento de Observaciones y Validación Final. Presentación del PRIMER PRODUCTO:DIAGNÓSTICO							Vie 28/03	Sáb 29/03			

ACTIVIDAD	FEBRERO		MARZO			ABRIL			MAYO				JUNIO					
2.1. Diseño de Software aplicativo.																		
2.1.1. Uniformizando Criterios para el Diseño y Desarrollo de Indicadores en el BSC						Jue 03/04	Vie 04/04	(asesorías virtuales)										
2.1.2. Uniformizando Criterios para el Diseño y Desarrollo de la Arquitectura de un Tablero de Gestión							Vie 04/04	Sáb 05/04	(asesorías virtuales)									
2.1.1. Diseñar la arquitectura del Software								Sáb 05/04										
2.1.2. Especificaciones de casos de uso									Vie 18/04	(asesorías virtuales)								
2.1.3. Programación las funcionalidades del Sistema.									Vie 18/04	(asesorías virtuales)								
2.1.4. Testeo del Software aplicativo y levantamiento de observaciones									Vie 18/04	Sáb 19/04								
2.1.5. Capacitación a los usuarios en el uso del Software.											1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	(asesorías virtuales)			
2.2 Socialización, Validación y Difusión del Proceso																		
2.2.1. Taller: Socialización y Validación de la Herramienta Cuadro Mando Integral. Presentación del SEGUNDO PRODUCTO: Informe sobre DISEÑO Y														Sáb 31/05				
III. APLICACIÓN DEL PRODUCTO.																		
3.1. Puerta en Marcha/despliegue del sistema.															Vie 13/06	1ra semana	(asesorías virtuales)	
3.2. Seguimiento y Monitoreo a los usuarios.															Sáb 14/06	1ra semana	(asesorías virtuales)	
3.3. Presentación del TERCER PRODUCTO: INFORME FINAL.																	Vie 12/06	

Todo ello ha permitido a los participantes, entre sub gerentes, y funcionarios de línea, de las gerencias de Recursos Naturales y Gestión Ambiental, Desarrollo Económico y Planeamiento, clarificar conceptos, enfoques y fundamentos metodológicos sobre los temas desarrollados. Desde el inicio ellos mostraron su alta disposición para logros de los objetivos de esta consultoría.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARTICIPATIVO: Identificación de Nudos Críticos de gerencia involucrada.

Se trabajó con cada una de las gerencias funcionales involucradas, con el propósito de conocer la situación estratégica actual de cada una de ellas. Evidentemente, si no se conoce esta realidad, es casi nulo el apoyo que se les pueda ofrecer.

En resumen el diagnóstico realizado participativamente nos indica lo siguiente:

- Uno de los nudos críticos detectados y, que se considera el más importante, es la desconexión entre el PDCR y la misión de cada gerencia funcional.
- Las gerencias funcionales solo se dedican a elaborar el POA, año tras año, argumentando que es la única herramienta, históricamente hablando, que se elabora y trata de ejecutarse.
- No se detecta un claro pensamiento Estratégico, en ninguna de las gerencias funcionales participantes.



Por tales razones, ha sido necesario, en diferentes reuniones de trabajo, ya sean individuales o grupales presenciales y virtuales, diseñar y desarrollar los indicadores necesarios para el control y verificación, de las actividades que serán incorporadas en el Cuadro de Mando Integral.

De esta manera, se han trabajado indicadores de tipo:

- ❖ Insumo –Proceso
- ❖ Producto.
- ❖ De resultado.
- ❖ Impacto.

También se diseñaron indicadores del tipo, de:

- ❖ Eficiencia.
- ❖ Eficacia.
- ❖ Calidad.
- ❖ Economía.

El resultado de estas sesiones de trabajo presenciales y virtuales, permitieron:

- La Identificación, priorización de indicadores de los nudos críticos y elaboración de fichas técnicas de indicador.
- La Identificación de Alternativas de Solución priorización de indicadores de nudos críticos y de alternativas de solución.
- La Identificación y priorización de indicadores de las alternativas de solución y elaboración de ficha técnica de indicador.
- La Socialización del Resultado del diagnóstico.
- La Levantamiento de Observaciones y Validación Final.

PRIMEROS HALLAGOS

A pesar de las carencias conceptuales de muchos de los participantes y de la poca cultura organizacional para trabajar con esquemas y modelos estratégicos de vanguardia, se logró cumplir con los términos de referencia de esta consultoría, en su primera etapa.

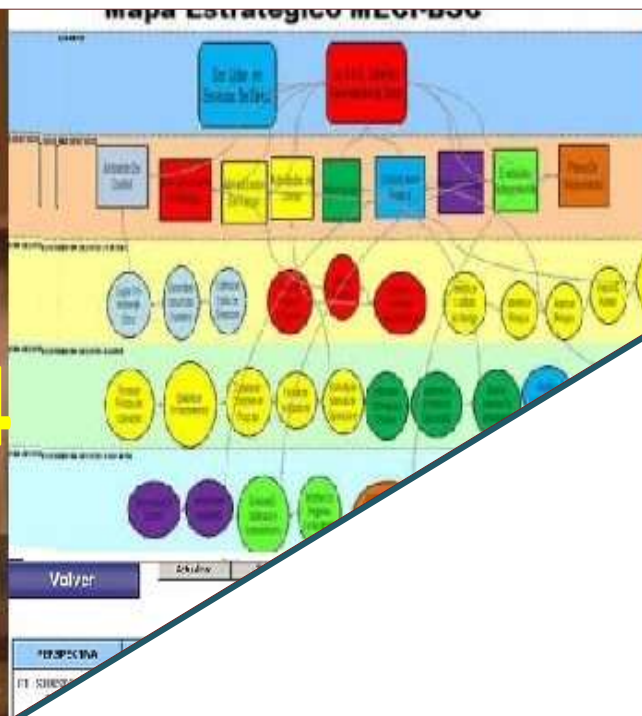
Es necesario destacar la actitud muy positiva de muchos de los participantes, por aprender y descubrir nuevos conocimientos que les permitan mejorar sustancialmente su labor diaria.

Todos los términos considerados en la consultoría se han trabajado con la rigurosidad necesaria para que se incorporen inmediatamente en el desarrollo de sus labores diarias.

Es importante mencionar, que existe una enorme brecha de comunicación funcional, entre las distintas áreas que conforman las gerencias participantes, es decir, existen problemas intra e inter funcionales.

No todos los asistentes, trabajadores con distintos regímenes laborales, conocen los lineamientos estratégicos principales que están contenidos en el PDCR. Este desconocimiento les obliga a realizar acciones muy distantes a la Visión y Misión Organizacionales, originado un caos cognitivo interno que retrasa el cumplimiento de los objetivos trazados por cada gerencia.

Capítulo 4



DISEÑO Y DESARROLLO CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS

El diseño y desarrollo del CMI se realizó participativamente entre abril y mayo del año en curso. La metodología utilizada ha sido la misma en las tres gerencias, y se ejecutó en las siguientes etapas:

- I. Construcción de la Visión.*
- II. Construcción de la Misión.*
- III. Identificación de los ADN de la Visión.*
- IV. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.*
- V. Formulación de los Objetivos Estratégicos.*
- VI. Formulación de los Indicadores.*
- VII. Alineamiento de los Objetivos Estratégicos, a las perspectivas del CMI.*

Durante todo el proceso se ha realizado un seguimiento y monitoreo presencial y virtual y telefónicamente, a las y los participantes de cada una de las gerencias intervinientes, para resolver cualquier duda, consulta u observación.

También se ha socializado y validado varios de los conceptos que fueron previamente mostrados y consensuados en los primeros talleres.

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN

Los grupos de trabajo, construyeron la correspondiente Visión en las tres gerencias involucradas:

En la Gerencia de Recursos Naturales:

“Apurímac, es una región competitivamente saludable, ambientalmente sostenible, ordenada territorialmente, adaptada a los cambios climáticos que aprovecha responsablemente sus recursos naturales”.

En la Gerencia de Desarrollo Económico:

“En el 2021, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, lidera la promoción de la productividad y la formalización organizativa y empresarial de Apurímac, gestionando el desarrollo económico sostenible eficiente y de calidad, posicionando en los mercados productos y servicios competitivos”.

En la Gerencia de Planeamiento:

“La sub gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial es reconocida como un órgano de asesoramiento con prestigio regional que ha logrado institucionalizar el Planeamiento Estratégico y la prospectiva, como instrumentos de gestión de desarrollo en la región Apurímac”.



CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN

En la Gerencia de Recursos Naturales:

“Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales y el desarrollo sostenible de la región, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona”

En la Gerencia de Desarrollo Económico:

“Lograr el desarrollo económico integral sostenido y equilibrado de la región a fin de que esto se traduzca en oportunidades de desarrollo, incremento de empleo y bienestar para la sociedad regional general, basados en los planes, programas y proyectos en materia de agricultura, comercio exterior y turismo, energía y minas, pesquería e industria, pro viendo la producción de bienes y servicios competitivos”.

En la Gerencia de Planeamiento:

“La sub gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, brinda eficientemente servicios de asesoramiento, elaboración y evaluación de instrumentos de Planeamiento Estratégico, presupuesto participativo, políticas públicas y demarcación territorial”.

IDENTIFICACIÓN DE LOS ADN DE LA VISIÓN.

A partir de la Visión, los participantes identificaron los respectivos ADN

ADN – GERENCIA DE RECURSOS NATURALES
Competitiva
Saludable
Ambientalmente Sostenible
Ordenada Territorialmente
Cambios Climáticos
Recursos naturales



ADN – GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO
Lidera la promoción de la productividad
Lidera la formalización organizativa y empresarial
Desarrollo económico sostenible y eficiente
Desarrollo económico de calidad
Posicionarse en los mercados regionales con productos y servicios competitivos

ADN-GERENCIA DE PLANEAMIENTO
Órgano de asesoramiento con prestigio regional
Planeamiento Estratégico
Prospectiva

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

A partir de los ADN los participantes identificaron los respectivos FCE:

GERENCIA DE RECURSOS NATURALES	
ADN	FCE
Competitiva	Plan de Desarrollo Ambiental
	Personal especializado
	Equipamiento
	Infraestructura
	Sistema de Gestión ambiental
Saludable	Residuos sólidos
	Recursos hídricos
	Aire
	Suelo
	Bosques
Ambientalmente Sostenible	Responsabilidad
	Educación Ambiental
Ordenada Territorialmente	Zonificación Ecológica Económica
Cambios Climáticos	Conciencia
	Educación
Recursos Naturales	Conservación
	Extracción/Explotación
	Protección

GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y DEMARCACIÓN TERRITORIAL	
ADN	FCE
Órgano de asesoramiento con prestigio regional	Personal Calificado con Certificación del CEPLAN
	Imagen Institucional
	Instrumentos de Gestión Organizacional
Planeamiento Estratégico	Sistema de Planeamiento
	Metodología
	Teorías y Enfoques
	Sistema de Información
	Fortalecimiento de Capacidades
	Recursos Económicos
	Tecnología
Prospectiva	Diagnóstico Situacional
	Análisis de Mega tendencias
	Tecnología
	Fortalecimiento de Capacidades
	Recursos Económicos

GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	
ADN	FCE
Lidera la promoción de la productividad	Transferencia Tecnológica
	Desarrollo de Capacidades Externas
	Desarrollo de Capacidades Internas
	Fuentes de Financiamiento
	Infraestructura Económica
	Gestión de la Productividad
	Identificación de Múltiples Sectores Productivos Potenciales
Lidera la formalización organizativa y empresarial	Alineamiento de políticas sectoriales vinculadas al desarrollo productivo
	Saneamiento físico legal de predios rurales
	Formalización de micro y pequeños empresarios
	Promoción de Acciones Orientadas a la Asociatividad
	Servicio no Financieros
Desarrollo económico sostenible eficiente	Servicios Financieros
	Apertura de Mercados
	Modelo de Desarrollo Económico Eficiente
	Tecnologías Limpias
Desarrollo económico de calidad	Infraestructura Adecuada
	Estándares de Calidad
	Normalización del Desarrollo Económico
	Implementación del ISO de Calidad
Posicionarse en los mercados con productos y servicios competitivos	Infraestructura
	Diferenciación
	Valor Percibido
	Accesibilidad



FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los FCE los participantes formularon los Objetivos Estratégicos:

GERENCIA DE RECURSOS NATURALES	
FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Plan de Desarrollo Ambiental	Elaborar un Plan de Desarrollo Ambiental
Personal especializado	Contratar personal especializado de acuerdo a las competencias requeridas
	Seleccionar personal interno con el perfil requerido
	Capacitar personal seleccionado
Equipamiento	Adquirir equipos de monitoreo de Calidad Ambiental
Infraestructura	Construir locales
	Construir locales descentralizados
Sistema de Gestión ambiental	Implementar un Sistema de Gestión Ambiental
	Difundir el Sistema de Gestión Ambiental
Residuos sólidos	Implementar el Sistema de Control de Residuos Sólidos
	Incrementar el Número de Botaderos
	Monitorear el manejo de Residuos Sólidos
Recursos hídricos	Contar con instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad del Agua
	Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad del Agua
Aire	Contar con instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad del Aire
	Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad del Aire
Suelo	Contar con Instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad de los Suelos
	Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad de los Suelos
Bosques	Contar con Áreas Forestadas y Reforestadas
Responsabilidad	Contar con Profesionales Especializados en Medio Ambiente
Educación Ambiental	Implementar Programas de Eco eficiencia
	Capacitar al personal Seleccionado
Zonificación Ecológica Económica	Formular Proyectos de Zonificación Ecológica (ZEE) a nivel Micro.
Conciencia	Implementar Mecanismos de Difusión a la Población
Educación	Formular Proyectos de Adaptación al Cambio Climático
Conservación	Implementar Áreas Funcionales de Conservación
Extracción/Explotación	Implementar Política para que los Proyectos de Extracción tengan un Plan de Retribución Ambiental
Protección	Implementar Políticas de Protección del medio Ambiente

GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	
FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Transferencia tecnológica	Transferir Tecnología y Asistencia Técnica
Desarrollo de Capacidades externas	Diseñar Sistema de Desarrollo de Capacidades Externas
Desarrollo de Capacidades internas	Diseñar Sistema de Desarrollo de Capacidades Internas



GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y DEMARCACIÓN TERRITORIAL	
FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Personal Calificado con Certificación del CEPLAN	Reducir brechas entre Capacidades deseadas y Capacidades reales del personal de la sub gerencia
	Reducir brechas entre Capacidades deseadas y Capacidades reales de los intervinientes vinculados a la Gerencia
	Contratar personal con capacidades específicas requeridas por la Sub Gerencia
Imagen Institucional	Incrementar la satisfacción de los Clientes Internos
	Incrementar la Satisfacción de la Población
	Difundir los logros de la Sub Gerencia
Instrumentos de Gestión Organizacional	Intervenir en la reformulación del ROF
	Intervenir en la reformulación del MOF
	Intervenir en la reformulación del Manual de Procedimientos
	Adquirir un Sistema de Gestión Empresarial
	Adquirir un Sistema de Gestión de la Calidad

FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de los Objetivos Estratégicos los participantes elaboraron los indicadores estratégicos:

GERENCIA DE RECURSOS NATURALES	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Elaborar un Plan de Desarrollo Ambiental	Se cuenta con un Plan de Desarrollo Ambiental
Contratar personal especializado de acuerdo a las competencias requeridas	% de personas contratadas
Seleccionar personal interno con el perfil requerido	% de personas seleccionadas
Capacitar personal seleccionado	% de personas capacitadas
Adquirir equipos de monitoreo de Calidad Ambiental	Número de equipos adquiridos
Construir locales	Número de locales construidos
Construir locales descentralizados	Número de locales descentralizados
Implementar un Sistema de Gestión Ambiental	Implantación del Sistema de Gestión Ambiental
Difundir el Sistema de Gestión Ambiental	Número de publicaciones realizadas
Implementar el Sistema de Control de Residuos Sólidos	Número de documentos de Gestión de Residuos Sólidos implementados
Incrementar el Número de Botaderos	Número de botaderos implementados
Monitorear el manejo de Residuos Sólidos	Número de botaderos informales
Contar con instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad del Agua	Número de instrumentos de evolución y control de la calidad del agua
Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad del Agua	Unidad funcional implementada
Contar con instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad del Aire	Número de instrumentos de evaluación y control de la calidad del aire
Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad del Aire	Unidad funcional implementada
Contar con Instrumentos para la Evaluación y Control de la Calidad de los Suelos	Número de instrumentos de evaluación y control de la calidad del suelo
Implementar un Área Funcional para la Vigilancia de la calidad de los Suelos	Unidad funcional implementada
Contar con Áreas Forestadas y Reforestadas	Superficie forestada y reforestadas
Contar con Profesionales Especializados en Medio Ambiente	Número de especialistas en medio ambiente
Implementar Programas de Eco eficiencia	Número de programas de eco eficiencia, implementados
Capacitar al personal Seleccionado	Número de profesionales seleccionados y capacitados
Formular Proyectos de Zonificación Ecológica (ZEE) a nivel Micro.	Número de proyectos aprobados
Implementar Mecanismos de Difusión a la Población	Número de medios de difusión utilizados
Formular Proyectos de Adaptación al Cambio Climático	Número de proyectos aprobados de cambio climático
Implementar Áreas Funcionales de Conservación	Número de áreas funcionales de conservación
Implementar Política para que los Proyectos de Extracción tengan un Plan de Retribución Ambiental	Número de políticas implementadas en retribución ambiental
Implementar Políticas de Protección del medio Ambiente	Número de políticas implementadas en protección medio ambiental

GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Contribuir el acercamiento de los productores al sistema financiero.	Número de productores que accedieron al sistema financiero.
Ampliar mercados para productos y servicios de la región.	
Planificar el Desarrollo Económico Regional.	Plan de Desarrollo Económico Regional
Sensibilizar en conciencia ambiental.	Plan de Sensibilización Ambiental.
Capacitar en conciencia ambiental.	Número de talleres-seminarios, de sensibilización ambiental. Porcentaje de personas capacitadas en responsabilidad ambiental.
Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores y su conocimiento de la organización.	Número de profesionales capacitados
Transferir tecnología de uso común.	Número de productores capacitados en tecnología de uso común.
Brindar asistencia técnica.	Número de productores asistidos.
Instalar infraestructura productiva.	Número de instalaciones de infraestructura.
Mejorar los servicios públicos de la GRDE (DRA, DIRCETUR, DREM, DIREPRO).	Porcentaje de usuarios satisfechos.
Impulsar la comunicación interna corporativa.	Número de publicaciones internas publicadas.
Impulsar iniciativas de apoyo a la competitividad productiva y desarrollo productivo.	Número de iniciativas de apoyo a la competitividad y desarrollo productivo.
Apoyar la accesibilidad a fuentes de financiamiento para la productividad.	Número de productores que accedieron al financiamiento para la productividad.
Infraestructura económica y productiva.	Número de sistemas de riego instalados.
	Número de parques industriales creados.
	Número de CITES instalados.
Identificación de sectores productivos potenciales.	Número de sectores identificados con potencialidades productivas.
Promover cadenas de valor.	Número de eslabones de cadenas productivas implementados.
Fomentar la formalización de la micro y pequeña empresa.	Número de micro y pequeñas empresas formalizadas.
Fomentar la asociación de productores y empresarios.	Número de asociaciones de productores.
	Número de asociaciones de empresarios.
Brindar asesoramiento empresarial a productores y empresarios.	Número de asesoramientos realizados a productores.
	Número de asesoramientos realizados a empresarios.
Reducir brechas de competencias reales contra competencias esperadas.	Porcentaje de personas capacitadas.
Implementar un sistema de gestión de calidad.	Conformidad del sistema de gestión de calidad.
Brindar productos o servicios diferenciados.	Numero de productos o servicios diferenciados.
Impulsar la Titulación de predios rurales.	Numero de predios rurales titulados.
Generar valor percibido a nuestros productos o servicios.	Porcentaje de productores que reconocen valor a los productos o servicios.
Diseñar rutas de acceso a los productos o servicios.	Numero de rutas de acceso a los productos o servicios.
Fomentar la motivación, creatividad e innovación.	Plan de motivación, creatividad e innovación.

GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y DEMARCACIÓN TERRITORIAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Reducir brechas entre Capacidades deseadas y Capacidades reales del personal de la sub gerencia	Porcentaje de colaboradores con capacidades deseadas
Reducir brechas entre Capacidades deseadas y Capacidades reales de los intervinientes vinculados a la Gerencia	Porcentaje de intervinientes con capacidades deseadas
Contratar personal con capacidades específicas requeridas por la Sub Gerencia	Número de personas contratadas que poseen las capacidades requeridas
Incrementar la satisfacción de los Clientes Internos	Porcentaje de usuarios internos, satisfechos
Incrementar la Satisfacción de la Población	Porcentaje de Pobladores satisfechos

ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, A LAS PERSPECTIVAS DEL CMI.

Como se ha explicado ampliamente en el Capítulo 2, las perspectivas constituyen una de las cuatro herramientas fundamentales para elaborar el Mapa Estratégico, con el cual se diseña la Matriz del CMI. Las otras tres lo constituyen los Objetivos, los Conectores y los Vectores.

Las Perspectivas son los ámbitos o áreas donde la Organización reúne por afinidad Objetivos afines.

Considerando lo dicho, los grupos de trabajo en las tres gerencias involucradas determinaron las perspectivas a utilizar, considerando quienes son los *Stakeholders* involucrados con mayor relevancia a los intereses de las respectivas gerencias.

Las tres gerencias han alineado los Objetivos estratégicos a las siguientes perspectivas:

Perspectiva de CLIENTES : Usuarios y comunidades

Con esta perspectiva, la Gerencia se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente (Usuarios, Comunidad).

Perspectiva de PROCESOS Internos

Se refiere a aquella perspectiva que construye la excelencia en cada una de las dependencias de la Gerencia. Lo principal es enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer al cliente (usuario ,Comunidad).

Perspectiva de APRENDIZAJE y Crecimiento

En esta perspectiva se plantea lo importante que es para las Gerencias incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de mejorar con el tiempo. Los objetivos de esta perspectiva sirven de base para alcanzar los objetivos ambiciosos.

APRENDIZAJES LOGRADOS

Los participantes de las tres gerencias involucradas en esta consultoría, han adquirido capacidades y habilidades para diseñar y desarrollar una Matriz Estratégica.

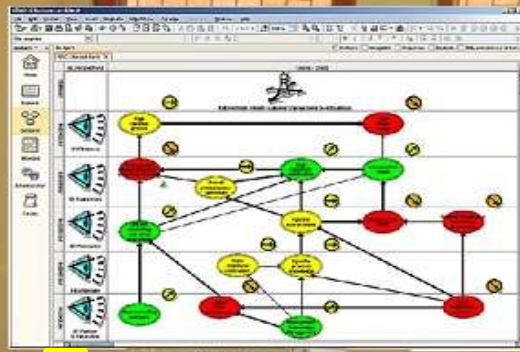
Ellos han vinculado la Visión con los ADN y luego con los factores Críticos de Éxito (FCE), que nos permitieron identificar los grandes Objetivos Estratégicos y constituir sus respectivos Indicadores de Desempeño.

Se considera que los participantes involucrados ya se encuentran aptos para poder definir las metas de los indicadores y activar las iniciativas, tareas y/o planes, que conduzcan al logro de los Objetivos Estratégicos, planteados por cada gerencia.

Los participantes conocen y practican una herramienta que les permitirá ejecutar sin problema alguno, y bajo un pensamiento más riguroso y científico, cualquier Plan Estratégico.



Capítulo 5



DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL CMI EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS

Como se ha explicado en el Capítulo 2, tres son las herramientas del tablero de comando: 1° El Mapa Estratégico, 2° La Matriz, y 3° El Software. Estas tres herramientas fueron trabajadas por los participantes entre mayo y Junio del año en curso.

El Mapa Estratégico es el que nos permite visualizar en una sola página de qué modo se “operativizará” la implementación del Plan Estratégico. El Mapa Estratégico constituye entonces una representación gráfica de cómo se implementa la Estrategia de una Organización. Como ya indicamos, el Mapa Estratégico, decodifica la Estrategia y para ello utiliza cuatro herramientas: 1) Las Perspectivas ,2) Los Objetivos ,3) Los Conectores y 4) Los Vectores

La Matriz de Tablero de Comando es una tabla que remite organizar el modo en que se va a gerenciar cada objetivo del Mapa Estratégico en cada perspectiva. Permite vincular cada Objetivo con uno o más inductores y a estos con sus Iniciativas Estratégicas.

El Software brinda información en tiempo real, es útil para la toma de decisión estratégica en tiempo real. Esta herramienta, será analizada en más adelante.

Finalmente, para darle un valor agregado a nuestra intervención de asesoría y asistencia técnica en el GORE APURIMAC, acordamos con la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión Ambiental, realizar el día 29 de Mayo, 30 de Junio y 01 de Julio 2014, un curso taller sobre el uso del instrumento de gestión : EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL – EEI (PPE-POA-BSC), ante la Comisión Ambiental Regional-CAR.

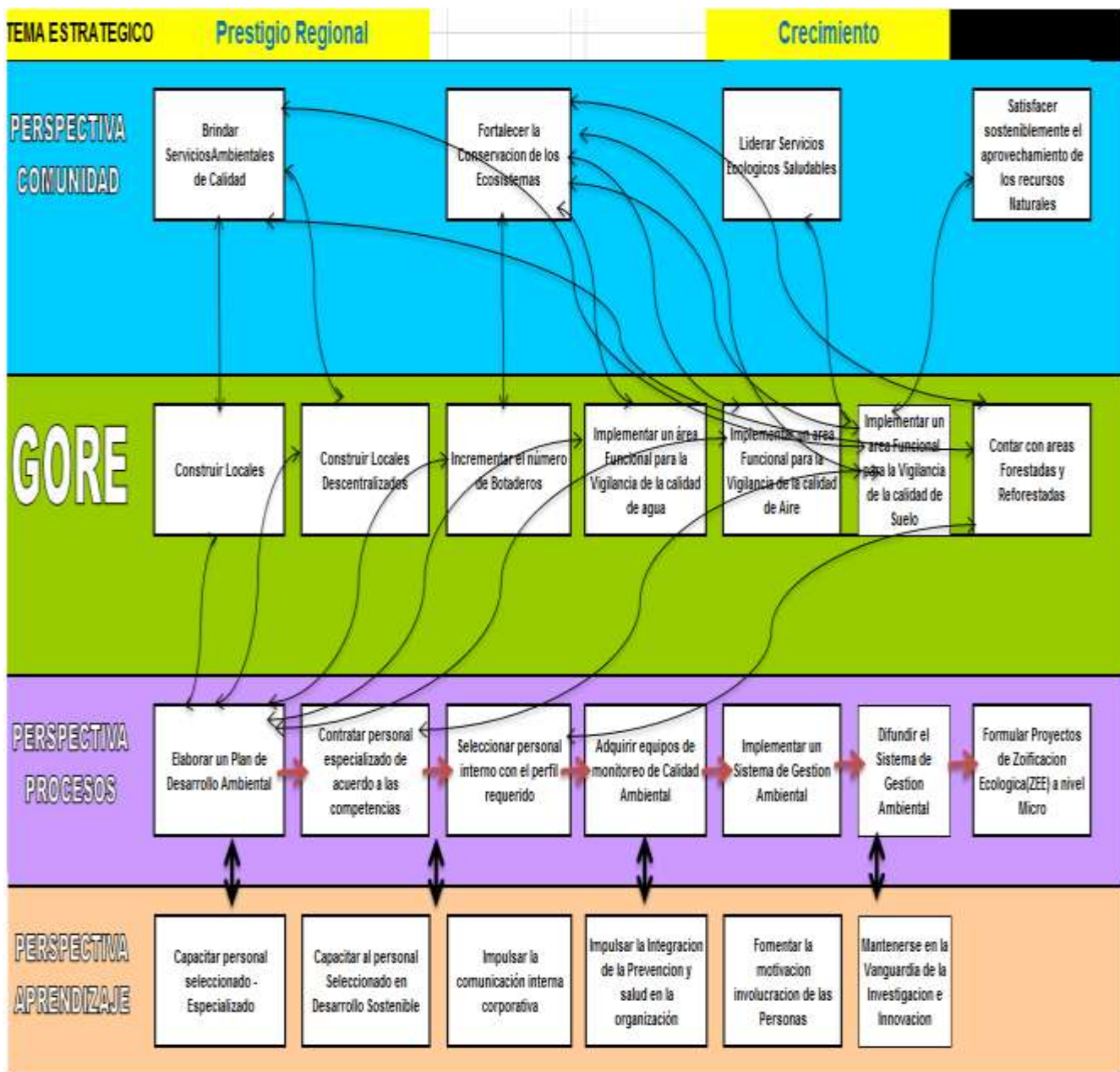
Los resultados son presentados a continuación:

EL MAPA ESTRATÉGICO

Los participantes construyeron los respectivos mapas estratégicos:

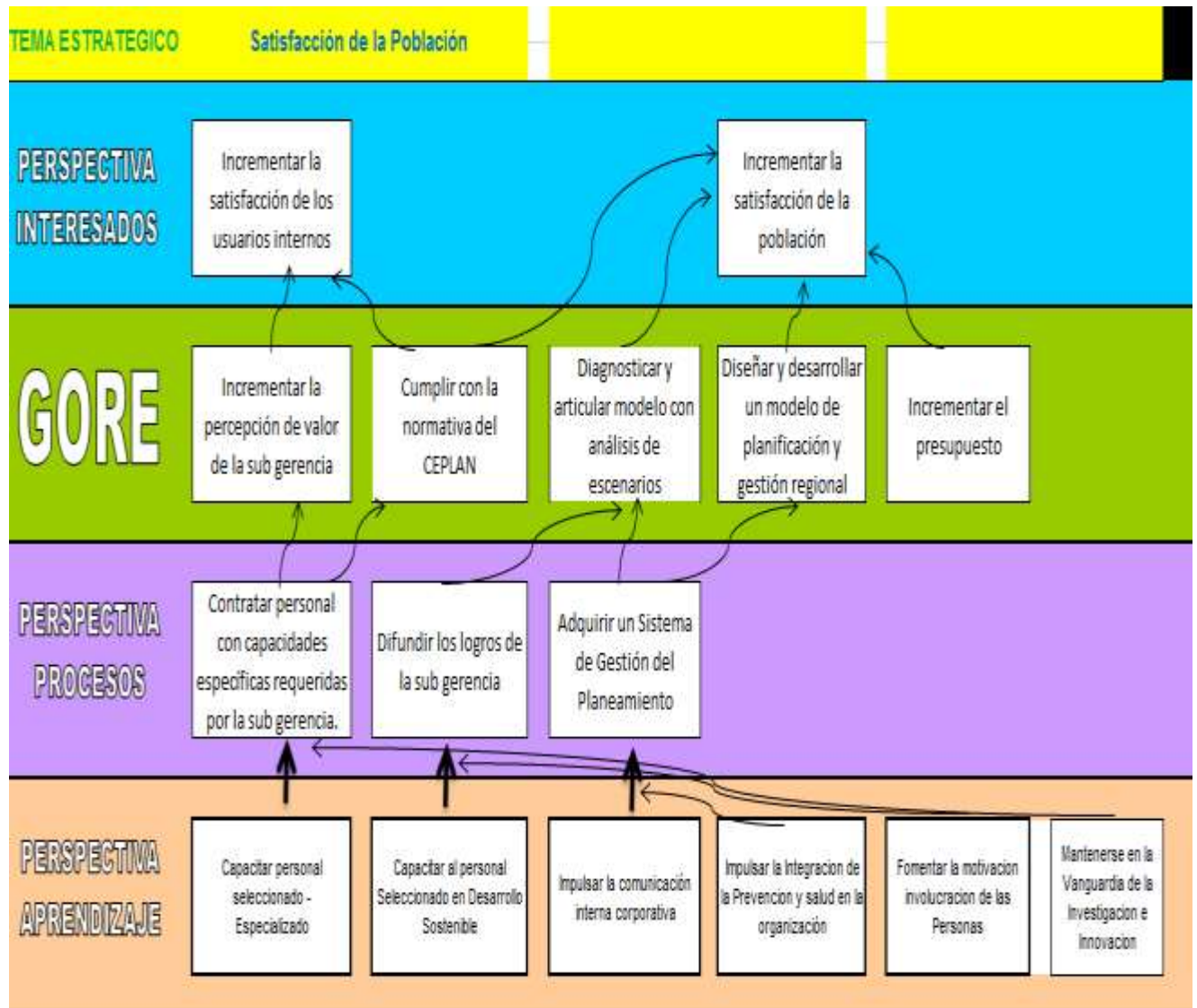
MAPA ESTRATÉGICO: GERENCIA DE RECURSOS NATURALES

El grupo de trabajo de la Gerencia de Recursos naturales y Gestión del Medio Ambiente construyó el siguiente mapa estratégico:



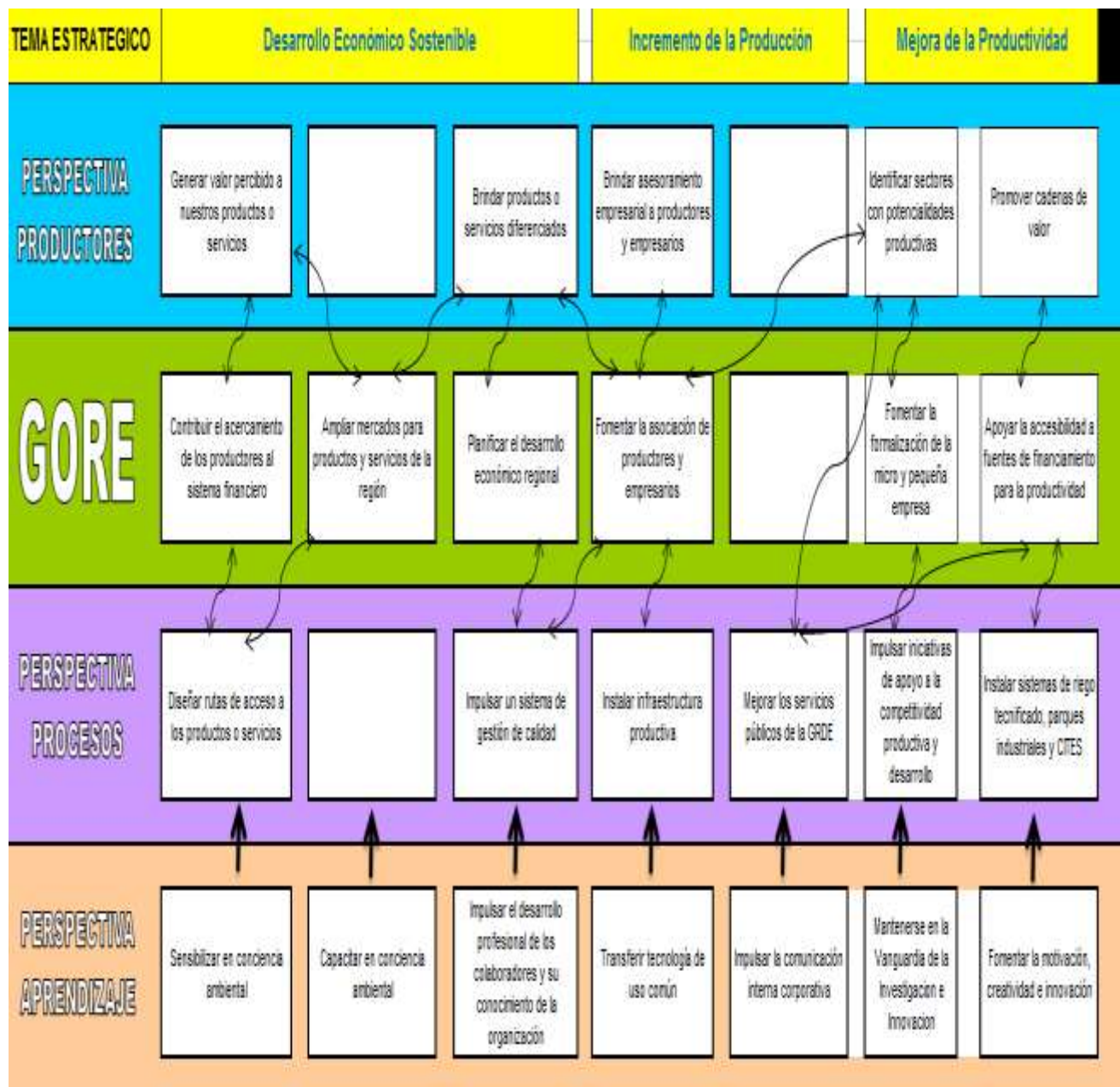
MAPA ESTRATÉGICO: GERENCIA DE PLANEAMIENTO

El grupo de trabajo de la Gerencia de Planeamiento y demarcación territorial construyó el siguiente mapa estratégico:



MAPA ESTRATÉGICO: GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

El grupo de trabajo de la Gerencia de desarrollo Económico construyó el siguiente mapa estratégico:



LA MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO.

Como se ha mostrado, los mapas estratégicos elaborados en cada gerencia, muestran con claridad, la realidad causa-efecto, de cada uno de los objetivos planteados, con el agregado fundamental, de estar cada uno de ellos, alineados a las perspectivas del CMI.

Para efectos de esta consultoría, y teniendo en cuenta, que el GORE Apurímac es una institución sin fines de lucro, perfectamente conceptualizada y apoyada por las leyes peruanas y que tiene como principal fundamento el permitir el bienestar económico, social, tecnológico, ecológico y político de sus pobladores, se decidió en conjunto con los colaboradores de las gerencias participantes, en definir, para el CMI, las siguientes perspectivas:

1. Comunidad/Interesados/Productores.
2. GORE Apurímac.
3. Procesos Internos
4. Aprendizaje y Crecimiento.

Desde el punto de vista conceptual, nos pareció muy oportuna la definición de estas perspectivas.

También significó una hallazgo muy importante para cada uno de los involucrados, el hecho de poder definir correctamente y de manera sincronizada, los temas estratégicos de cada gerencia, en perfecta sintonía con la visión y misión de su respectiva área funcional, sobre todo, alineados con el objetivo organizacional en su conjunto.

La definición y el desarrollo de estas etapas, nos permitió elaborar la Matriz Tablero de Comando, de cada gerencia. A continuación mostramos y explicamos este concepto.

La MATRIZ TABLERO DE COMANDO, es la visualización de la Estrategia de la Organización. Es una representación sincronizada y alineada entre objetivos e indicadores, de fácil administración.

La medición de los objetivos estratégicos convierte a la gestión de desempeño organizacional en algo cuantificable y posible. Las 3 razones principales para medir, son: controlar el desempeño organizacional, verificar la fortaleza o desarrollo organizacional y su avance, y establecer desafíos de cumplimiento y mejora continua.

Desde el punto de vista organizacional, la medición intenta mostrar la dirección para cumplir los objetivos y la estrategia. Por ello, conduce discusiones ejecutivas a la vez de orientar procesos de toma de decisiones basados en comportamiento histórico y tendencias, e impulsa el comportamiento deseado de la organización.

Aunque los detractores de mecanismos de medición, que cada vez son menos, aducen que solo reflejan datos relativos ocultando valores precisos y que necesitan recursos

adicionales, la realidad es que otorgan bastante objetividad en la evaluación del desempeño de las organizaciones permitiendo aplicar análisis comparativos, históricos y futuros.



Si bien el requisito está en medir solamente objetivos, no es un impedimento intentar medir otros elementos. Por tanto, en el modelo de BSC, cada objetivo, tema, vector, pista, perspectiva, valor, misión, y visión, visualizado en el mapa, puede estar asociado a uno o más indicadores, que son organizados integralmente en una matriz (tablero de comando), de fácil administración. La existencia de estos indicadores garantiza la medición y cuantificación de toda la estrategia, y en consecuencia de su evaluación en cuanto a cumplimiento, aspecto que resulta evidentemente débil en otros modelos de control, de gestión.

Los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPI), Indicadores Críticos de Desempeño (Critical Performance Indicators, CPI), Indicadores Clave de Logo (Key Goal Indicators, KGI), Indicadores Clave de Riesgos (Key Risk Indicators, KRI), Indicadores de Gestión, o simplemente indicadores, son contenedores de información y conocimiento, orientados precisamente a “indicar” el desempeño de factores clave del negocio o la estrategia. Normalmente relacionan dos o más magnitudes simples o métricas.

Con todas estas consideraciones los participantes establecieron la respectiva MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO en cada una de las tres gerencias.

A continuación se muestran los resultados

MATRIZ TABLERO DE COMANDO: GERENCIA DE RECURSOS NATURALES

El grupo de trabajo de la Gerencia de Recursos Naturales, estableció la siguiente Matriz de CMI:

VISION	ADN	F.C.E	OBJETIVOS	PERSECTIVAS	INDICADORES
Apurímac es una región competitivamente saludable, ambientalmente sostenible, ordenada territorialmente, adaptada a los cambios Climáticos que aprovecha responsablemente sus recursos naturales.	Competitiva	Plan de desarrollo ambiental	Elaborar un Plan de Desarrollo Ambiental	PROCESO	Se cuenta con un Plan de Desarrollo Ambiental
		Personal capacitado:	Contratar personal especializado de acuerdo a las competencias	PROCESO	Numero de personas contratadas
			Seleccionar personal interno con el perfil requerido	PROCESO	Numero de personas seleccionadas
			Capacitar personal seleccionado - Especializado	APRENDIZAJE	Numero de personas capacitadas
		Equipamiento	Adquirir equipos de monitoreo de Calidad Ambiental	PROCESO	Numero de equipos adquiridos
		Infraestructura	Construir Locales	GORE	Numero de Locales contruidos
			Construir Locales Descentralizados	GORE	Numero de Locales descentralizados
		Sistema de Gestion Ambiental	Implementar un Sistema de Gestion Ambiental	PROCESO	Sistemas de Gestion Ambiental Implementado
			Diffundir el Sistema de Gestion Ambiental	PROCESO	Numero de Publicaciones Realizadas
		Saludable	Residuos Solidos	Implentar el Sistema de Gestion de Residuos Solidos	PROCESO
	Incrementar el numero de Botaderos			GORE	Numero de Botaderos Implementados
	Monitorear el manejo de Residuos Solidos			GORE - CAR - MUNICIPIO - SECTORES	Numero de botaderos Informales
	Recurso Hidrico		Contar con Instrumentos para la evaluacion y control de la Calidad de Agua	PROCESO	Numero de Instrumentos de evaluacion y control de la calidad del agua
			Implementar un área Funcional para la Vigilancia de la calidad de agua	GORE - MUNI	Unidad Funcional Implementada
	Aire		Contar con Instrumentos para la evaluacion y control de la Calidad de Aire	PROCESO	Numero de Instrumentos de evaluacion y control de la calidad del Aire
			Implementar un área Funcional para la Vigilancia de la calidad de Aire	GORE - MUNI	Unidad Funcional Implementada
	Suelo		Contar con Instrumentos para la evaluacion y control de la Calidad de Suelo	PROCESO	Numero de Instrumentos de evaluacion y control de la calidad del Suelo
			Implementar un área		Unidad Funcional

MATRIZ TABLERO DE COMANDO: GERENCIA DE PLANEAMIENTO

El grupo de trabajo de la Gerencia de Planeamiento, estableció la siguiente Matriz de CMI:

Visión	ADN	FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVAS	INDICADORES	
"La sub gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, es reconocida como un órgano de asesoramiento con prestigio regional que a logrado institucionalizar el planeamiento estratégico y la prospectiva, como instrumentos de gestión de desarrollo en la región Apurímac".	Órgano de asesoramiento con prestigio regional	Personal Calificado con Certificación CEPLAN	Reducir brechas entre capacidades deseadas y capacidades reales del personal de la sub gerencia.	Aprendizaje	% de colaboradores con capacidades deseadas	
			Reducir brechas entre capacidades deseadas y capacidades reales de los intervinientes vinculados a la sub gerencia.	Aprendizaje	% de intervinientes con capacidades deseadas	
			Contratar personal con capacidades específicas requeridas por la sub gerencia.	Proceso	Número de personas contratadas que posean las capacidades	
		Imagen Institucional	Incrementar la percepción de valor de la sub gerencia	Incrementar la percepción de valor de la sub gerencia	GORE-SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	Índice de recordación (top of mind)
				Incrementar la satisfacción de los usuarios internos	Interesados	% de usuarios internos satisfechos
				Incrementar la satisfacción de la población	Interesados	% de pobladores satisfechos
				Mejorar la comunicación interna	Aprendizaje	Número de reuniones informativas
				Difundir los logros de la sub gerencia	Proceso	Número de boletines emitidos
				Adquirir un Sistema de Gestión del Planeamiento	Adquirir un Sistema de Gestión del Planeamiento	Proceso
		Adquirir un Sistema de Gestión de Calidad-Procesos	Proceso		Documento de conformidad del Sistema de Gestión del Planeamiento	
	Planeamiento Estratégico	Sistema Directriz de Planeamiento Estratégico	Cumplir con la normativa del CEPLAN	GORE-SUB GERENCIA DE	Porcentaje de actividades que cumplen con la normatividad	
				Aprendizaje	Número de talleres de sensibilización	
		Modelo de Planificación y Gestión Regional	Diagnosticar y articular modelo con análisis de escenarios	GORE-SUB GERENCIA DE	Documento de diagnóstico y articulación	
				GORE-SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	Implementación del modelo de planificación	
		Sistema de Información	Recolectar y sistematizar información pertinente	Aprendizaje	Número de reportes con información sistematizada	
				Aprendizaje	Número de documentos oficiales y estudios, adquiridos	
		Fortalecimiento de capacidades	Reducir brechas entre capacidades deseadas y capacidades reales del personal de la sub gerencia.	Aprendizaje	Porcentaje de planificadores con competencias requeridas	
				GORE-SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	Porcentaje de incremento del presupuesto asignado a la sub gerencia	
		Recurso Económico	Incrementar el presupuesto	Proceso	Tiempo de generación de información	
		Prospectiva	Análisis de megatendencias	Generar estudios de prospectiva y análisis de megatendencias	Aprendizaje	Número de estudios de prospectiva generados
	Tecnología		Adquirir software de identificación de escenarios	Proceso	Documento de conformidad	
	Fortalecimiento de capacidades		Reducir brechas entre capacidades deseadas y capacidades reales del personal de la sub gerencia.	Aprendizaje	Porcentaje de planificadores con competencias requeridas	
				GORE-SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	Porcentaje de incremento del presupuesto asignado a la sub gerencia	

MATRIZ TABLERO DE COMANDO: GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

El grupo de trabajo de la Gerencia de Desarrollo Económico, estableció la siguiente Matriz de CMI:

Visión	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
"En el 2021, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, gestiona su desarrollo sosteniblemente, mejorando su producción, productividad mediante mecanismos de asociatividad empresarial, posicionando en el mercado productos y servicios competitivos	Desarrollo económico sostenible.	Servicios financieros	Contribuir al acercamiento de los productores al sistema financiero.	GORE	Número de productores que accedieron al sistema financiero
		Apertura de mercados	Ampliar mercados para productos y servicios de la región.	GORE	Número de nuevos mercados para productos y servicios de la región
		Políticas sectoriales vinculadas al desarrollo Productivo.	Planificar el Desarrollo Económico Regional.	GORE	Plan de Desarrollo Económico Regional
		Tecnologías limpias	Sensibilizar en conciencia ambiental.	APRENDIZAJE	Plan de Sensibilización Ambiental
			Capacitar en conciencia ambiental.	APRENDIZAJE	Número de talleres-seminarios, de sensibilización ambiental. Porcentaje de personas capacitadas en responsabilidad ambiental
	Desarrollo de capacidades internas y externas en	Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores y su conocimiento de la organización	APRENDIZAJE	Número de profesionales capacitados	
	Incremento de la producción	Transferencia tecnológica	Transferir tecnología de uso común	APRENDIZAJE	Número de productores capacitados en tecnología de uso común
		Asistencia técnica	Brindar asistencia técnica	APRENDIZAJE	Número de productores asistidos
		Infraestructura económica	Instalar infraestructura productiva	PROCESO	Número de instalaciones de infraestructura
		Servicios públicos gubernamentales	Mejorar los servicios públicos de la GRDE (DRA, DIRCETUR, DREM, DIREPRO)	PROCESO	Porcentaje de usuarios satisfechos
		Comunicación entre los colaboradores	Impulsar la comunicación interna corporativa	APRENDIZAJE	Número de publicaciones internas publicadas
	Mejora de la productividad	Transferencia tecnológica moderna y específica	Impulsar iniciativas de apoyo a la competitividad productiva y desarrollo productivo	PROCESO	Número de iniciativas de apoyo a la competitividad y desarrollo productivo
		Fuentes de financiamiento	Apoyar la accesibilidad a fuentes de financiamiento para la productividad	GORE	Número de productores que accedieron al financiamiento para la productividad
		Infraestructura económica y productiva	Instalar sistemas de riego tecnificado, parques industriales y CITES.	PROCESO	Número de sistemas de riego instalados. Número de parques industriales creados Número de CITES instalados
		Identificación de sectores productivos potenciales.	Identificar sectores con potencialidades productivas	PRODUCTORES	Número de sectores identificados con potencialidades productivas
		Cadenas de valor	Promover cadenas de valor	PRODUCTORES	Número de eslabones de cadenas productivas implementados
	Fortalecimiento empresarial	Formalización de micro y pequeños empresarios	Fomentar la formalización de la micro y pequeña empresa	GORE	Número de micro y pequeñas empresas formalizadas
				GORE	Número de asociaciones de productores
		Promoción de acciones orientadas a la asociatividad	Fomentar la asociación de productores y empresarios	GORE	Número de asociaciones de empresarios
		Servicios no financieros	Brindar asesoramiento empresarial a productores y empresarios	APRENDIZAJE	Número de asesoramientos a productores Número de asesoramientos a



EL SOFTWARE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI, ENTREGADO

El Operador FEC / CTB-APCI, hizo entrega, mediante acta, del SOFTWARE ⁽³⁾, con las siguientes especificaciones:

- ☑ Aplicativo software de Gestión de un Cuadro de Mando Integral.
- ☑ Tipo de Desarrollo: Programa Excel de Microsoft versión 2003 y 2010.
- ☑ Arquitectura en base a macros con actualización permanente.
- ☑ Licencia de por vida.
- ☑ Manual de Uso, en español.

Se han instalado dos softwares por cada una de las gerencias de: La Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y la Gerencia Regional de Planeamiento y Demarcación Territorial del Gobierno Regional de Apurímac. Por cada gerencia interviniente de la asesoría, se ha instalado:

- ☑ Un software a líder del equipo, designado por cada gerencia.
- ☑ Un software al sub gerente designado.

Al final de la intervención del FEC/CTB-APCI, se establecieron formalmente (acta de entrega), los siguientes compromisos:

- ☑ Las tres Gerencias involucradas participaron en la etapa de formación y acompañamiento desarrollada por el equipo consultor de FEC/CTB-APCI, asumiendo un alto compromiso con el entrenamiento y el manejo del Software utilizado.

³ El SOFTWARE entregado, ha sido desarrollado el Club Tablero de Comando (www.tablerodecomando.com), al que pertenece con la debida autorización esta consultoría. Este software, adquirido por el Operador FEC/CTB-APCI, previa evaluación, está desarrollado en Excel, y a través de alertas automáticas muestran resultados a través de colores (rojo, amarillo y verde).

- ☑ Cada Gerencia beneficiaria debe establecer los procedimientos necesarios para facilitar la utilización de las oficinas y de los equipos, para el uso de estos programas, velando siempre por la custodia, e integridad de los programas entregados.
- ☑ Cada Gerencia será la única responsable de administrar el medio de instalación en las computadoras del Gobierno Regional, con los requisitos y condiciones establecidos en el contrato de licencia.
- ☑ A partir de la fecha de entrega de los programas, cada gerencia beneficiaria se obligan a permitir el ingreso exclusivo de los técnicos y profesionales designados para su manejo, de acuerdo con las capacitaciones recibidas, así como del mantenimiento preventivo y correctivo.
- ☑ Es responsabilidad de la cada Gerencia indicada que los programas deben estar debidamente instalados, de lo cual El Operador FEC no se hace responsable de los programas, si éstos son desinstalados con posteridad a la instalación inicial ni de los daños que esto pueda ocasionar.

APRENDIZAJES LOGRADOS

Para los participantes de cada gerencia ha sido muy importante la elaboración de esta matriz tablero de comando. Además, de ser un requisito para el buen desarrollo del CMI, ellos pueden visualizar toda la estrategia.

Si lo desean podrían seguir complementando esta matriz tablero de comando, hasta llegar a la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y vincular este plan, al presupuesto.

Esta sería la forma correcta y rigurosa de obtener un Plan Operativo Anual.

Normalmente, el POA se elabora de manera histórica, es decir, haciendo referencia al POA del año anterior, considerando solamente un porcentaje de incremento al presupuesto asignado por cada actividad. Esta no es la forma correcta.

SOCIALIZACIÓN Y VALIDACIÓN DEL CMI, EN EL MARCO DE LA METODOLOGÍA EEI, EN LA COMISIÓN AMBIENTAL REGIONAL-CAR

Nuestro trabajo de asesoría en GORE APURIMAC, sobre el “Fortalecimiento de capacidades para la implementación y aplicación del cuadro de mando integral a nivel piloto en las gerencias de Recursos Naturales / Gestión de Medio Ambiente, Gerencia de Desarrollo Económico y de Planeamiento del Gobierno Regional de Apurímac, se ha realizado de acuerdo con los objetivos y resultados esperados, en los TDR acordados.

Sin embargo, para darle un valor agregado a nuestra intervención en el GORE APURIMAC, acordamos con la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión Ambiental, realizar el día 29 de Mayo, una presentación del instrumento de gestión : EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL – EEI, ante la Comisión Ambiental Regional-CAR.

El objetivo de este evento fue demostrar que la metodología EEI que proponemos a la CAR, podría ser el fundamento de la Planificación Estratégica Regional Ambiental (Plan Regional Ambiental).



Como consecuencia del interés generado en los integrantes de la Comisión Ambiental Regional CAR, a partir de la presentación de los “ Lineamientos para la Ejecución Integral EEI, orientada a la Gestión Ambiental”, el día 29 de mayo del año en curso, y en el marco de los objetivos de socialización de la asesoría que viene prestando el equipo consultor del Fondo de Estudios y Consultorías Belga Peruano –FEC /CTB, al GORE APURIMAC se ha programado la realización del SEMINARIO-TALLER “EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL CON BALANCED SCORECARD”.⁴

⁴ El Club Tablero de Comando, Liderado por el Prof. Mario Vogel, ha desarrollado el software PE-POA-BSC que –junto con la metodología EEI (Ejecución Estratégica Integral) conforman un sistema integral para la ejecución de un Plan Estratégico (www.tablerodecomando.com). El Prof. Ricardo Paz discípulo del Prof. Vogel, desarrolla esta metodología en el curso taller dirigido a los integrantes de la CAR-Apurímac, con el aporte del Fondo de Estudios y Consultorías Belga Peruano-FEC/CTB-APCI.

Este sistema está formado por un conjunto integrado de subsistemas cuya finalidad es coordinar el *proceso de ejecución del Plan Estratégico* de una organización de una manera sencilla, aprovechando la sinergia del sistema para reducir tiempos, recursos y costos y para mejorar la efectividad en el logro de las metas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Plan Estratégico	Visión	Balanced Scorecard	Sincronización	Plan Operativo Anual	Alinear o Cascadear	Plan de Acción	Gastos de cada Actividad	Porcentaje de Avance Mensual
Objetivos	Objetivos	Mapa Estratégico	Procesos con Estrategia	Unidad Ejecutora	Delegar Objetivos	Ejecutar Proyectos y Planes	Por objetivo Por plan	Porcentaje de Ejecución por Responsabilidad

Por lo tanto, hemos concordado con la CAR llevar a cabo este importante evento, los días 30 de Junio y 01 de Julio del año en curso, como una actividad adicional de esta consultoría, buscando mejorar las competencias organizacionales de los actores involucrados en la CAR y en la correcta formulación del futuro Plan Regional Ambiental.

Los TEMAS VITALES a abordar en este evento en la CAR son:

- Visión: Convertirla a indicadores que muestren su avance mensual, para evitar que quede en LETRA MUERTA.
- Sincronización de Procesos (certificados por ISO o NO) con la Estrategia.
- Predictores del resultados: para influir en el logro de las Metas.
- Vincular el Plan Estratégico con el Presupuesto.
- Vincular el Plan Estratégico con el POA Plan Operativo Anual.
- Vincular el Plan Estratégico con el BSC.
- Alineación Total de Objetivos desde el nivel deseado al máximo nivel.
Mapa Estratégico dinámico: Cambiando mes a mes el color de cada Objetivo.
- Temas Estratégicos: que permiten ver solo los objetivos vinculados.



GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC
GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"



Abancay, 19 de Mayo del 2014.

OFICIO N° 081-2014-GRAP/12/GRRNGMA

Sr.
Ing. Roberto Mallma Pineda
PRESIDENTE DE LA COMISION AMBIENTAL REGIONAL – CAR APURIMAC.

Ciudad.-

ASUNTO: SEMINARIO TALLER "LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN INTEGRAL ORIENTADA A LA GESTIÓN AMBIENTAL"

Tengo el agrado de dirigirme a usted, aprovechando la ocasión para expresarle mi cordial saludo y especial consideración personal.

Por intermedio del presente, pongo en su conocimiento, que el Fondo de Estudios y Consultorias Belga Peruano –FEC/CTB_APCI, a través de su Estructura Mixta de Concertación Local-EMCL, aprobó la propuesta de consultoría, presentada por la Gerencia Regional de Recurso Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gobierno Regional de Apurímac, con tres objetivos a desarrollar:

- o Elaborar un estudio para la aplicación del manejo de un Cuadro de Mando Integral - CMI a nivel de tres Gerencias piloto: Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Desarrollo Económico y Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Demarcación Territorial.
- o Socializar y validar la herramienta de Cuadro de Mando Integral a los actores involucrados, y
- o Diseñar un software aplicativo a las necesidades identificadas de las Gerencias en mención con enfoque de gestión por resultados.

Dentro de este marco, se ha visto la necesidad de realizar un SEMINARIO TALLER ESPECIAL CON LA COMISIÓN AMBIENTAL REGIONAL – CAR APURÍMAC, "LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN INTEGRAL ORIENTADA A LA GESTIÓN AMBIENTAL - CAR APURÍMAC", la misma que se propone llevar a cabo el día 29 de Mayo del 2014, aprovechando la realización de la reunión ordinaria que la CAR tiene programado para dicha fecha, por lo que solicito tenga a bien considerar esta propuesta, para hacer la programación respectiva.

El Expositor será el Dr. Ricardo Paz Palacios, consultor y encargado de los talleres del Cuadro de Mando Integral, que viene desarrollándose a nivel del Gobierno Regional de Apurímac.

Sin otro particular, y con la seguridad de su deferencia al presente, aprovecho la ocasión para saludarlo muy cordialmente.

Sin otro motivo en particular

Hallelu Javier Bolsarte Silva
GERENTE REGIONAL

Roberto M.P.
CEDES Apurimac.

Cc.
-Archivo.

Tel. Central (083) 321022 Anexo 131/Tel. Fax (083) 324165
Consultas@regionapurimac.gob.pe/Lr.Puno/107/Abancay - Apurimac



FONDO DE ESTUDIOS Y CONSULTORÍA BELGA PERUANO (FEC)

Abancay, 04 de Junio 2014

Sr.
David Triveño Pampas
Coordinador GORE Apurímac- FEC /CTB_APCI

Como consecuencia del interés generado en los integrantes de la Comisión Ambiental Regional CAR, a partir de la presentación de los "Lineamientos para la Ejecución Integral orientada a la Gestión Ambiental", a cargo del Dr. Ricardo Paz Palacios, el día 29 de mayo del año en curso, y en el marco de los objetivos de socialización de la asesoría que viene prestando el equipo consultor del Fondo de Estudios y Consultorías Belga Peruano -FEC /CTB, al GORE APURIMAC proponemos la realización del SEMINARIO-TALLER "EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL CON BALANCED SCORECARD", cuyo contenido y programación adjuntamos.

Por lo tanto, tal como hemos concordado con usted, le ruego coordinar con los señores Ricardo Paz y Obdulia Tello, todo lo concerniente para llevar a cabo este importante evento, que permitirá mejorar las competencias organizacionales de los actores involucrados en la CAR y en la correcta formulación del futuro Plan Regional Ambiental.

Sin otro particular, quedo de usted

Muy atentamente



TITO A. HERNÁNDEZ T.
Operador Fondo Estudios y Consultorías Belga Peruano



GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC
 GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTION DEL MEDIO AMBIENTE
 "Año de la Promoción de la Industria Responsable y de Compromiso Climático"



Abancay, 10 de Junio del 2014.

OFICIO N° 090-2014-GRAP/12/GRRNGMA.

Sr.
 Ing. Roberto Mallma Pineda
 PRESIDENTE DE LA COMISION AMBIENTAL REGIONAL – CAR APURIMAC.

Presente.-

ASUNTO: PROPUESTA DE SEMINARIO TALLER.
REF. : Carta S/N del Fondo de Estudios y Consultoría Belga Peruano (FEC)✓

Tengo el agrado de dirigirme a usted, aprovechando la ocasión para expresar mi cordial saludo y especial consideración personal.

Por intermedio del presente, informo que se ha recibido de parte del Dr. Tito Hernández Ts, Operador del Fondo de Estudios y Consultorias Belga Peruano, la propuesta de la realización de un SEMINARIO TALLER "EJECUCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DEL BALANCE SCORECARD", con todos los integrantes de la Comisión Ambiental Regional – CAR Apurímac, cuyo objetivo es mejorar las competencias organizacionales de los actores involucrados en la CAR Apurímac.

Para tal efecto, nos ha hecho llegar el Contenido y Programación del Seminario Taller, cuya copia adjunto para las consideraciones y coordinaciones del caso, asimismo las fechas probables serían el 24 y 25 de Junio, o en todo caso el 26 y 27 de junio del presente año, fechas que hay que confirmar, para hacer de conocimiento del Expositor Dr. Ricardo Paz Palacios, Consultor encargado de los Talleres de Cuadro de Mando Integral – CMI, que viene desarrollándose a nivel del Gobierno Regional de Apurímac.

Por lo señalado, invoco a Usted, se sirva contestarnos sobre la propuesta para la realización de las acciones correspondientes.

Sin otro particular, y con la seguridad de su deferencia al presente, aprovecho la ocasión para saludarlo muy cordialmente.

Atentamente.-



10 JUN 2014

GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC
 GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTION DEL MEDIO AMBIENTE
 Ballew Javier Boluarte Silva
 GERENTE REGIONAL

ro.malpineda @ Hotmail

C.c.
 .Arbhu

ANEXOS

ANEXO A. EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DEL OPERADOR FEC/CTB-APCI

ANEXO B. LISTAS DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES A TALLERES

ANEXO C. BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA, ENTREGADA EN MEDIO MAGNÉTICO-CD

ANEXO A.

EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DEL OPERADOR FEC/CTB-APCI

Al final del proceso de capacitación y Asistencia Técnica, los participantes han evaluado la Asistencia Técnica dada por la consultoría del FEC/CTB-APCI Fondo de Estudios y Consultoría Belga Peruano sobre el "FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO, EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, DE PLANEAMIENTO Y DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC". Los resultados fueron:

- ✓ El 40% de los participantes califican como excelente a la asistencia técnica recibida, mientras que el 60% la califica como buena.
- ✓ El 70% de los participantes manifiestan que la asistencia técnica recibida ha cumplido con sus expectativas y el 30% parcialmente.
- ✓ El 90% de los participantes indican que lo aprendido es aplicable en su trabajo y el 10% manifiesta que parcialmente.

En cuanto a la metodología y los talleres aplicados durante el proceso de capacitación y asistencia técnica, los participantes han calificado así:

- ✓ Programación de talleres: 30% muy bueno y 70% bueno
- ✓ Contenido de exposiciones: 80% muy bueno, 20% bueno
- ✓ Metodología: 50% muy bueno, 50% bueno
- ✓ Participación: 10% muy bueno, 90% bueno
- ✓ Actitud del expositor: 70% muy bueno, 30% bueno
- ✓ Información: 30% muy bueno, 70% bueno
- ✓ Animación: 40% muy bueno, 40% bueno, 20% regular
- ✓ Actitud de los compañeros de trabajo: 10% muy bueno, 80% bueno, 10% regular

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones	X				
La metodología	X				
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador	X				
Información/temas trabajados		X			
Animación	X				
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones		X			
La metodología	X				
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador		X			
Información/temas trabajados		X			
Animación		X			
Actitud de los compañeros de trabajo	X				

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones	X				
La metodología	X				
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador	X				
Información/temas trabajados		X			
Animación		X			
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones	X				
La metodología	X				
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador	X				
Información/temas trabajados	X				
Animación	X				
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres	X				
Contenido de exposiciones	X				
La metodología		X			
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador	X				
Información/temas trabajados		X			
Animación		X			
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres	X				
Contenido de exposiciones	X				
La metodología		X			
La participación		X			
Actitud del expositor/facilitador	X				
Información/temas trabajados		X			
Animación	X				
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones		X			
La metodología					
La participación		X	X		
Actitud del expositor/ facilitador		X			
Información/temas trabajados		X	X		
Animación			X		
Actitud de los compañeros de trabajo			X		

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres	X	X			
Contenido de exposiciones	X				
La metodología		X			
La participación	X				
Actitud del expositor/ facilitador	X				
Información/temas trabajados	X				
Animación	X				
Actitud de los compañeros de trabajo		X			

MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres		X			
Contenido de exposiciones	X				
La metodología	X				
La participación		X			
Actitud del expositor/ facilitador		X			
Información/temas trabajados	X				
Animación		X			
Actitud de los compañeros de trabajo		X			



MI apreciación sobre:	Muy bueno(a)	Bueno(a)	Regular	Mala	Muy malo(a)
La programación de talleres	X				
Contenido de exposiciones	X				
La metodología		X			
La participación		X			
Actitud del expositor/ facilitador	X				
Información/temas trabajados		X			
Animación			X		
Actitud de los compañeros de trabajo		X			



ANEXO B.

LISTAS DE ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES A TALLERES






FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC.

LUGAR: Auditorio G.R. FECHA: 21 de febrero del 2014.

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	Guillermo Castañeda Lopez	31013585	Sub Gerente de Planeamiento	956653096	guillermoc16@htr	
02	Mario Javier Durant Ochoa	07314237	Sub Gerente de Asesoría	956653048	MarioOchoa_00@htr	
03	David Triveno Pampas	31007821	Sociólogo	981801513	dave1ta32@htr	
04	Rodolfo V. Visaga Alvarez	40324271	Sub Gerente MYPE	984753763	rovisal_10@htr	
05	Aguiles Cardenas Estarce	31187933	Gerente de ZEE	773673060	caunas_307@htr	
06	Raúl Hurtado Núñez	31000234	Responsable UF	941468959	raulh@htr	
07	Porfirio Enriquez Sotelo	07319982	Esp. en Medio amb.	983721658	yopuara@htr	
08	Raúl Hurtado Núñez	21567524	Planificador IV		pymcapu@htr	
09	Julio Cesar Ortega Campaña	41149772	Coordinador M.N.	969490887	jt-palcosm@htr	
10	Juan Pablo Triveno Pampas	31000872	Sub Gerente Socio Amb.	953762692	jpampablopu@htr	
11	Margarita Soto Salas	31007778	Especialista Administrativo	983703007	margaritasoh@htr	
12	Nemesto Alex Gomez Navaes	31031859	Planificador	983982997	Nemesto-gomez@htr	
13	Bertha Mendoza Palomino	310432132	Supervisor	983996226	berthamem@htr	
14	Nieves Peña Patiño	40334370	Sub Gerente de Coop. Intemas	990861000	nivespena@htr	

***FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO
EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC*.**

LUGAR.....FECHA.....

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	Mario Roca Caso.	31318542	Planificación	968183565	mario.rocac@ctb	
02	Jose Luis Chavez Anaya	31348570	Especialización	983672301	josehues_10@ctb	
03	Juan Francisco Cisneros	31427452	DEC	993010313	cisneros_jf@ctb	
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						













"FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO
EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC".

LUGAR: Casa del Cuanto FECHA: Jueves y viernes 06 y 07 de marzo del 2014

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	RAUL HURTADO NUÑEZ	09095952	PLANIFICADOR		pymtapur@telcel.com	Raul
02	Wilfredo Soto Pulcinina	41934951	Formulador P y	981609008	ws1soto.puy@telcel.com	W. Soto
03	John Richar Villa Villagran	41424306	Consultor MEF	98499903	j.richar@telcel.com	John
04	RUDIL HURTADO NUÑEZ	21567529	2er. JF.	941468959	rudilh@telcel.com	Rudil
05	Porfirio Sotelo Enriquez	07319982	OPLETAS AMB	983721658	psotelo@telcel.com	Porfirio
06	Aguilón Gutierrez Cardenas	51187933		785675060	aguelon309@telcel.com	Aguilón
07	MARIA MARGARITA SOTO SARA	310007778	Esp. Adm. IV	98370300	margaritasoto@telcel.com	Margarita
08	Marco Durand Choc	23857498	Serb. 6.	956653046	chocmarco@telcel.com	Marco
09	Julio Ortega Caspary	41149776	Coord. SIAE	769490888	jj-ortega@telcel.com	Julio
10						
11						
12						
13						
14						

***FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO
EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTION DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC***













LUGAR: Casa de Cuenta FECHA: 24 de abril de 2014

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	Jhon Richar Villa Villagra	41424306	Consultor MEC	984999903	jricka.rv@hotmail.com	
02	RAUL HURTADO NUÑEZ	09095958	PLANIFICADOR		pyrmeupin@yahoo.com	
03	Wilfredo Soto Palomino	41934951	Formulador Py	981609008	wilsoto.pal@hotmail.com	
04	RUDIL O HURTADO NUÑEZ	21561524	RES. JF-CEAT	941462959	rudilh@yahoo.com	
05	David Cerezo Pampas	31007821		981801573	dcerezo33@hotmail.com	
06	PORFIRIO SOTERO ENRIQUETA	07319982	CPA MED. AMB	983721658	ypuncuon@hotmail.com	
07	Agustín Cardenas Gutierrez	31187433		983673060	agustino-3090@hotmail.com	
08	Vivante Varga Mañute	08981004	Res. SIRE	983921256	mvivante@ucvlor.com	
09	Julio Ditego Campara	91149772	Coordinador SIAE	969490888	j.d.-pusivaca@hotmail.com	
10	MARIA MARIBRITA SOTO SALAS	31008778	ESP. ADM IV	9837030761110	maripoutass2@gmail.com	
11	MARCO DURANT OCHOA	23855448	Sub Gerente de RA	956658046	chumbaco@hotmail.com	
12	Judith Juli Hiramán Ceballos	40748576	Planificadora	999145629	judith.julis@hotmail.com	
13						
14						


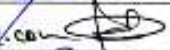



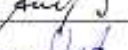
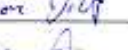



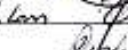




68/2014

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO
EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTIÓN DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC.**

LUGAR: Gak. Bujves FECHA: 26.2.28 de Mayo

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Rupirio ENRIQUEZ SOTELA	07319952	ESP. Med. Amb.	983 72 1058	rupirio.enr@gmail.com	
2	David Griuevo Pampay	31007521		981 801 573	dueto33@hotmail.com	
3	Azules Cecilia Gutierrez	51187953		983673060	azules33@hotmail.com	
4	Eleonora Vargas Maranda	05991004	RESP. SIAR	983721256	maranda10@hotmail.com	
5	Julio C. Ortega Compara	41149772	Coordinador SIAR	969490888	jj.ortega.compara@gmail.com	
6	MARIA MARGARITA SOLO SANCHEZ	31008771	ESP. ADM. IV	98370300701110	margari12@gmail.com	
7	RUBEN HUANCA NUÑEZ	21867524	RESP. IF. URBOS	941 468 959	ruben11@yahoo.com	
8	MARIO DUCOYT OCHOA	23855448	J. G. Gerente APY	956653046	ducoyt96@hotmail.com	
9	Wilfredo Solo Palomino	41934951	Formador de Py	981609008	wsolo12@hotmail.com	
10	Judit Juli Huaman Escove	40748579	Planificadora	989148939	judithjul.human@gmail.com	
11	Thon Pichar Villa Villagosa	41424306	Consultor MEF	981 9944 02	jpichar14@hotmail.com	
12	Ruben HUANCA NUÑEZ	09045958	PLANIFICADOR		rubenhuanca12@yahoo.com	

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL PILOTO
EN LAS GERENCIAS DE RECURSOS NATURALES / GESTIÓN DE MEDIO AMBIENTE, Y GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC.**
LUGAR: Santa Rosa de Oroya, FECHA: 27-09-2011

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	CARGO	TF	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	YERSEY CABALLERO PALOMINO	42093290	DIRECTOR-CONA	983604446	yersey_c@peru	
02	Roberto Mallma Pineda	31045178	DIRECTOR CEDET PRESIDENTE CAE	983667677	RomaPineda@hotmail.com	
03	Ronal Cervantes Zavala	41182301	ASO SOR	983-701114	ronal.cervantes@helvetia.org	
04	Hector León Dolanier	05386275	OP. P	97544380(#)	hleon.ecar.org.pe	
05	SANTOS CHAVEZ QUISPE	41439202	FACILITADOR ZONA	983903109	sch4733@gmail.com	
06	ZOSIMO SOLANO VELAZQUEZ	19886753	DIRECTOR ATFFS-	964951530	Solano Zosimo@hotmail.com	
07	MICHELLE VARGAS MURRAY	04991004	COORD. SIAR.	983921256	michelle.vargas@coltels.com	
08	Israel Tacanga Lanza	09307448	COORDINADOR	983 68 88 87	itacanga@hotmail.com	
09	Jorge D. Herrera Villacres	07668762	COORD. SIAR	944 124 276	jherrera@coltels.com	
10	FANAL GUERRA B	23809190	Presidente	997366938	fgg55@hotmail.com	
11	Juan P. Triviño Pauparis	31011043	Sub Gerente	958 849444	jptrivino@hotmail.com	
12	Shirley S. Sánchez Calderín	70155477	Asesor PACC	975536526	andrea_135_1@hotmail.com	
13	Elmer Gutiérrez Velázquez	42470045	CONSULTOR PRUDERH-300	985919185	elmergure06@gmail.com	
14	Yesica Quispe Conde	42768968		156621942	yesiquispe@gmail.com	
15	Cornelia Scholvin-Viviana	02172010	MCCCP - Asesor G12	971 447 219	rscholvinviviana@gmail.com	

ANEXO C.- BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA , ENTREGADA EN MEDIO MAGNÉTICO-CD







Mural en el Terminal Terrestre de Abancay. (Foto Tito Hernández)