

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA FACULTAD
DE ECONOMÍA**



Escuela Profesional de Economía

GESTIÓN DE PROYECTOS

DOCENTE: DRA. ECON. JULIANA MERY BAUTISTA LÓPEZ



PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA

**PROYECTO: CREACIÓN DE UN PARQUE RECREATIVO EN EL PUEBLO
JOVEN DE MATEO PUMACAHUA, EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES,
PROVINCIA DE AREQUIPA, REGIÓN AREQUIPA**

INTEGRANTES:

1. AVENDAÑO TELLEZ, RAYZA

Rayza_at@hotmail.com

2. CARPIO GONZALES, MARISOL

marisolvictorina@hotmail.com

3. GOMEZ ALVAREZ, LUZ MARINA

Luces_20_luz@hotmail.com

4. HUAÑAHUI MENDOZA, MEDALIT

medalitmd@gmail.com

5. PINTO CONDORI, LUZ

pintoluzmery@gmail.com



“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo”

INTRODUCCIÓN

El Pueblo Joven de Mateo Pumacahua, en el Distrito de Miraflores, Provincia de Arequipa, Región Arequipa, presenta la carencia de áreas recreativas, las cuales son de gran importancia para su crecimiento y formación integral, ya que las mismas pueden servir para orientar los procedimientos motivacionales que promueven las prácticas deportivas.

El proyecto que se desea desarrollar es la creación de un parque recreativo, el cual sea llevado a cabo a través de un trabajo en equipo entre la comunidad beneficiada, el sector público y privado, todo esto partiendo del beneficio a obtener, el cual es realizar un cambio en la conducta social y emocional de la población. Este parque contaría con instalaciones previamente evaluadas para brindar a los niños y jóvenes una recreación en un área de esparcimiento acorde a sus edades y tomando en cuenta la seguridad que amerita.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Administrar y hacer seguimiento en el parque recreacional en el pueblo joven de Mateo Pumacahua, en el Distrito de Miraflores, Provincia de Arequipa, Región Arequipa

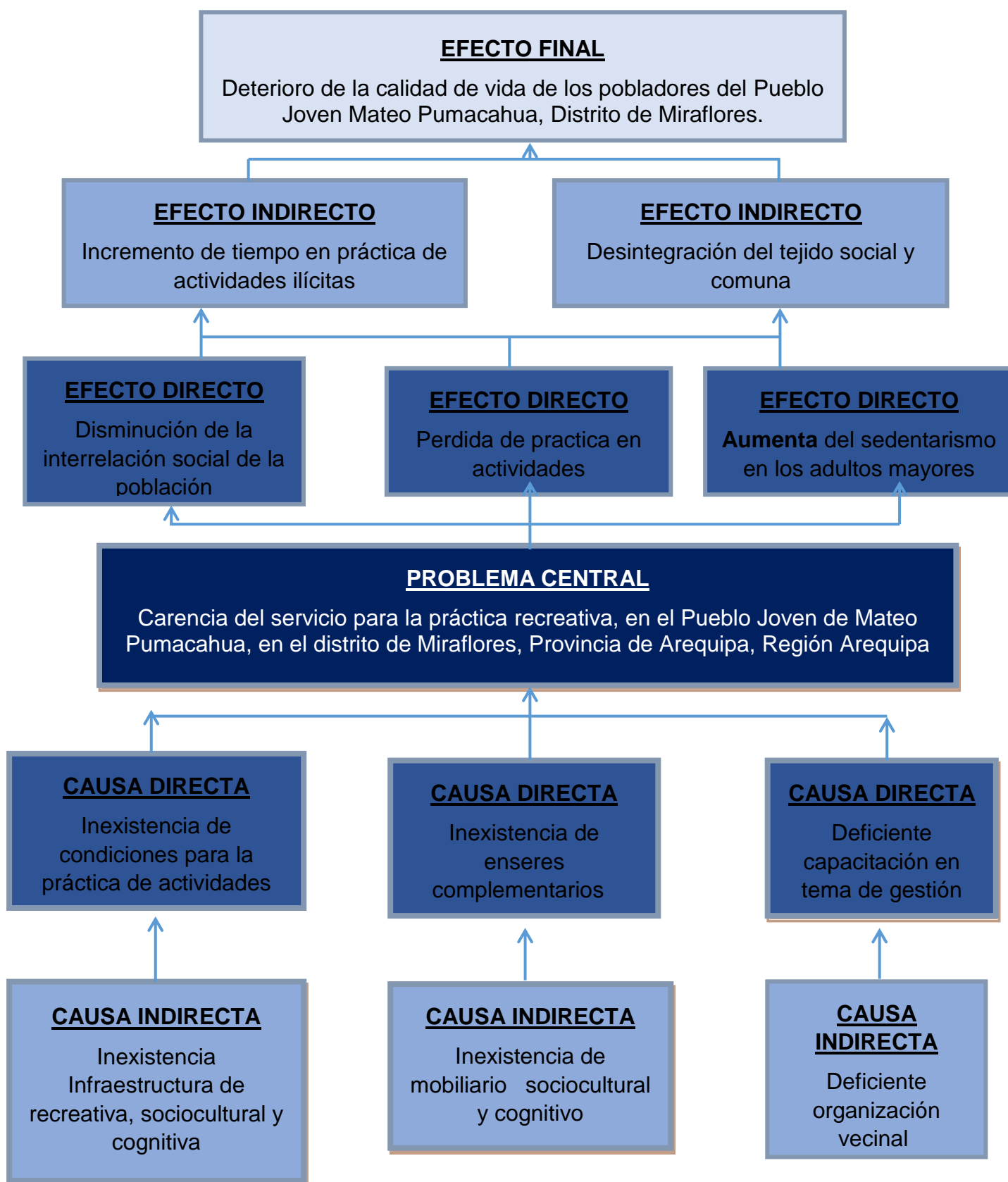
OBJETIVO ESPECIFICOS:

- * Mejora la calidad de vida de los pobladores de Mateo Pumacahua
- * Adecuado servicio de recreación y bienestar cultural en el pueblo de Mateo Pumacahua
- * Existencia de infraestructura de contención, recreación, social y cultural
- * Existencia de mobiliario recreativo social y cultural
- * Construcción de la infraestructura recreativa –obras civiles, adquisición e instalación, mobiliario gestión post inversión del proyecto

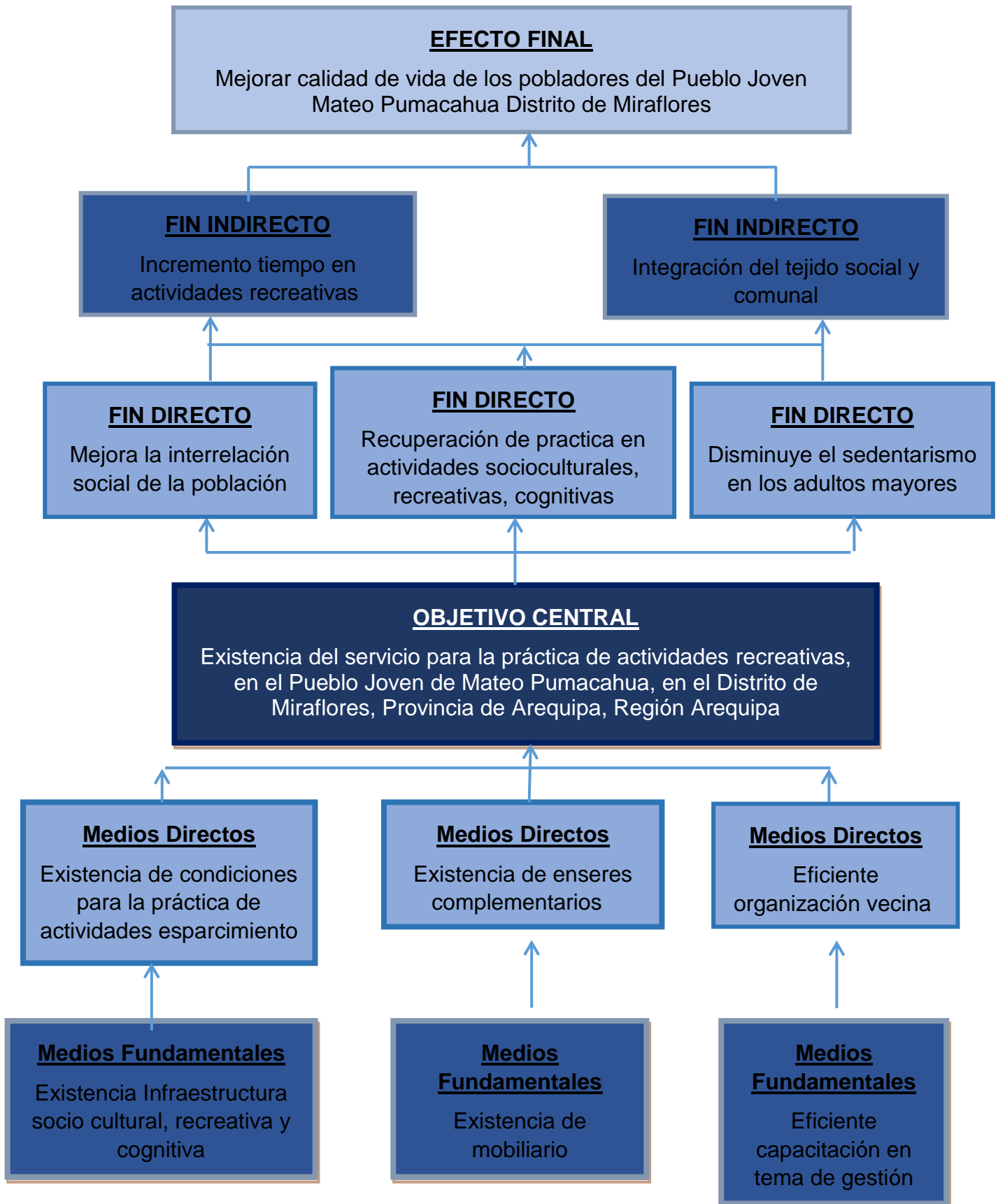
MATRIZ DE INVOLUCRADOS

| GRUPO PARTICIPANTE | PROBLEMAS Y NECESIDADES | EXPECTATIVAS / INTERESES | RECURSOS DISPONIBLES | POSIBLES DIFICULTADES | ESTRATEGIA |
|---|---|--|--|---|---|
| MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES | Que el descontento de los pobladores atente contra la gobernabilidad del distrito. La necesidad de brindar el servicio de recreación como parte de sus funciones de la Municipalidad. | -Mejorar las condiciones de recreación esparcimiento. | Recursos Económicos para inversión por parte del Municipio. Recursos Humanos y Tecnológicos para la ejecución. | -Retrasos en la ejecución del proyecto. | - Gestión eficiente para brindar un adecuado servicio y mejorar la calidad de vida de los pobladores |
| POBLADORES DE PUEBLO JOVEN MATEO PUMACAHUA | - . Existe déficit en la atención de infraestructura de recreación, espaciamiento y ocio de la población. Siendo desatendidos los niños, jóvenes, adultos y adultos de la tercera edad. | Creación de un área adecuada para difusión del deporte y buenas prácticas que beneficien a los pobladores. | -Disponibilidad de la población para participar brindando las facilidades para la elaboración del estudio y la ejecución de las obras correspondientes . | Reclamos y quejas durante la ejecución de obra por limitada accesibilidad durante su ejecución. - Incremento de contaminación ambiental (polvo) | Reclamos y quejas durante la ejecución de obra por limitada accesibilidad durante su ejecución. - Incremento de contaminación ambiental (polvo) |
| DIRECTIVA | Los Directivos solicitan la construcción de la infraestructura recreativa | La satisfacción con el servicio con la gestión municipal y la gestión de los directivos. | Disponibilidad de los directivos para brindar información y gestionar los recursos para la ejecución de la obra | Convocar a los pobladores todas las veces que sea necesario y que muchos de ellos no dispongan de tiempo. | Convocar a los pobladores todas las veces que sea necesario y que muchos de ellos no dispongan de tiempo. |
| EMPRESAS DE TRANSPORTE | La acumulación de basura en el área destinada el cual queda muy cerca de su paradero y perjudica para brindar un adecuado servicio | La implementación de áreas verdes y veredas. | Disponibilidad para brindar apoyo al distrito. | Cambio de directivos | Compromiso con los pobladores para conservar el área recreativa. |

ARBOL DE PROBLEMAS



ARBOL DE OBJETIVOS



MATRIZ DE MARCO LOGICO

| | OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|------------------|--|---|---|---|
| FIN | MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LOS POBLADORES DE MATEO PUMACAHUA | <p>I. Eficacia : Reducción de la morbilidad en el distrito.</p> <p>I. Eficiencia: Reducción de la delincuencia</p> <p>I. Calidad: Incremento de prácticas deportivas.</p> <p>I. Economía: Incremento de ingresos a través de la contratación de personal para la ejecución del proyecto</p> | <p>MV I. Eficacia: Registro de porta de salud</p> <p>MV I. Eficiencia: Partes policiales</p> <p>MV I. Calidad: Número de personas que ingresan al cetro recreacional</p> <p>MV I. Economía: Registro de contratación de la municipalidad.</p> | Participación activa de las instituciones públicas en pueblo joven |
| PROPOSITO | ADECUADO SERVICIO DE RECERACION Y BIENESTAR CULTURAL EN EL PUEBLO DE MATEO PUMACAHUA | <p>I. Eficacia: Utilización adecuada del tiempo libre de los pobladores</p> <p>I. Eficiencia: Construcción de áreas verdes e implementación de juegos recreacionales</p> <p>I. Calidad: Bien público puro</p> <p>I. Economía: Alquiler de lozas deportivas</p> | <p>MV I. Eficacia: Horas dedicadas al deporte</p> <p>MV I. Eficiencia: Numero de lozas deportivas y número de juegos recreacionales</p> <p>MV I. Calidad: Externalidades positivas.</p> <p>MV I. Economía: Precio en relación del tiempo (1h = 5 s/.)</p> | Se mantiene organizada a lo largo del tiempo y administrar la infraestructura y equipamiento en forma adecuada. |

COMPONENTES

EXISTENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE CONTENCIÓN, RECREACIÓN, SOCIAL Y CULTURAL

EXISTENCIA DE MOBILIARIO RECREATIVO SOCIAL Y CULTURAL

I. Eficacia:
Selección y reconocimiento deportivos en el pueblo joven.

I. Eficiencia:
Organización de campeonatos deportivos en el pueblo joven

I. Calidad:
Mejora la calidad de vida

I. Economía:
Implementación de zona comercial alrededor de la zona recreacional

I. Eficacia:
Número de juegos recreativos implementados.

I. Eficiencia:
Número de juegos recreativos que satisfacen a los pobladores.

I. Calidad:
Porcentaje de actividades deportivas organizadas en beneficio de la población.

I. Economía:
Número de establecimientos implementados alrededor del proyecto.

MVI. Eficacia:
Número de ingresantes al IPD del pueblo joven.

MV I. Eficiencia:
Número de campeonatos realizados.

MV I. Calidad:
Encuestas de opinión a la población.

MVI. Economía:
Número de stands establecidos

MV I. Eficacia:
Registro de inventarios.

MV I. Eficiencia:
Encuestas de opinión a los pobladores.

MV I. Calidad:
Registros de los encargados del parque y de la municipalidad.

MV I. Economía:
verificación.

Recursos suficientes para el desarrollo del proyecto Y un adecuado manejo de los recursos.

ACTIVIDADES

CONSTRUCCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA RECREATIVA – OBRAS CIVILES, ADQUISICION E INSTALACIÓN), MOBILIARIO

GESTION POST INVERSION DEL PROYECTO

I. Eficacia:
Número de juegos recreativos implementados.

02 resbalón,
02 columpio,
02 sube y baja,
01 pasamanos

I. Eficiencia:
Numero de material y área instalado;

01 cancha deportiva,
01 gradería,
06 banquetas,
05 basureros,
02 baños,
Iluminación,
malla rache,
implementación de área verdes con plantas orgánicas y pasto natural.

I. Calidad:
Total de áreas implementada.

I. Economía:
Generación de empleo para personas naturales.

I. Eficacia:
Área recreativa mantenida adecuadamente.

I. Eficiencia:
Número de personas encargadas para el mantenimiento.

I. Calidad:
Cantidad de implementos utilizados para el mantenimiento.

I. Economía:
Total de trabajadores que se beneficiaron económicamente con la contratación para el mantenimiento del parque.

MV I. Eficacia:
Registro de inventarios.

MV I. Eficiencia:
Informe de supervisión y avance físico de obras.

MV I. Calidad:
Acta de entrega de obra e equipamiento y transferencia a beneficiados.

MV I. Economía:
Número de empleados del centro recreacional.

I. Eficacia:
informes quincenales

I. Eficiencia:
Relación de personas contratadas por la municipalidad.

I. Calidad:
Inventario de materiales.

I. Economía:
Encuentras de opinión a los trabajadores.

Se mantiene organizada a lo largo del tiempo y administrar la infraestructura y equipamiento en forma adecuada.

Compromiso de las autoridades de la municipalidad .

MISION A 3 NIVELES

MISIÓN NACIONAL

Infraestructura deportiva y recreativa

Comprende las acciones orientadas a la implementación y funcionamiento de la infraestructura necesaria para el desarrollo del deporte y de la recreación carácter comunitario, extensiva a la población de manera general.

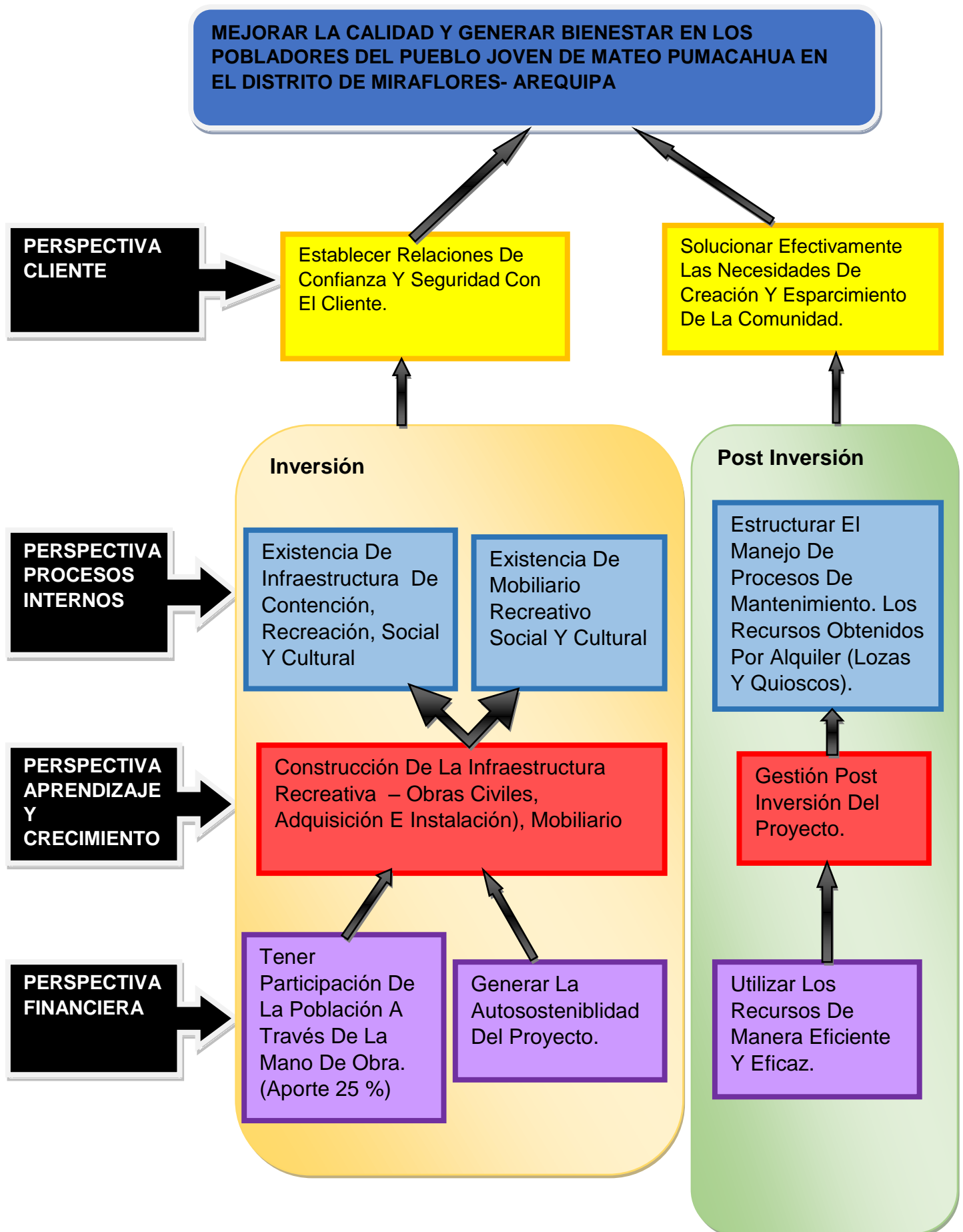
MISIÓN SECTORIAL

las municipalidades provinciales – distritales para cumplir su fin de atender las necesidades de los vecinos, podrán ejercer otras funciones y competencias no establecidas específicamente en la presente ley o en leyes especiales, de acuerdo a sus posibilidades y en tanto dichas funciones y competencias no estén reservadas expresamente a otros organismos públicos de nivel regional o nacional.

MISIÓN LOCAL

Educación, cultura, deportes y recreación La ley de municipalidades en los artículos antes descritos se relaciona básicamente con el proyecto porque se realizará estas actividades de defensa y conservación de los monumentos arqueológicos porque es de su competencia.

MAPA CONCEPTUAL



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| PERSPECTIVA CLIENTE | | | |
|---|--|----------|---|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | ESTRATEGIA |
| ESTABLECER RELACIONES DE CONFIANZA DE SEGURIDAD CON EL CLIENTE | Nº de personas que regresan al parque | 50% 2016 | Mejorar el área de atención al cliente. |
| | Nº de personas que vuelven a trabajar en el parque | mínimo 2 | Cumplimiento de la misión del parque |
| SOLUCIONAR EFECTIVAMENTE LAS NECESIDADES DE RECREACION Y ESPARCIMIENTO DE LA COMUNIDAD. | Nº de personas satisfechas | 70% 2016 | Cumplimiento de la misión del parque |

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
|---|--|--|--|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | ESTRATEGIA |
| UTILIZA LOS RECURSOS DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ. | % de cumplimiento de presupuestos. | 100% | Seguimiento y control de presupuesto |
| TENER PARTICIPACION DE LOS POBLADORES A TRAVEZ DE MANO DE OBRA. | Nº de pobladores(aparte de mano de obra) | De acuerdo a su compromiso con el proyecto | Difundir e integrar recreativa y deportivamente. |
| GENERAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO. | Nº total de veces alquilados las lozas deportivas. | 4 veces por mes | Publicidad. |

MISIÓN
CONSTRUIR UN PARQUE QUE PUEDA BRINDAR UN ADECUADO ESPACIO PARA LA RECREACION, DEPORTE Y BIENESTAR DE LA POBLACION, A TRAVEZ DE UNA GESTION EFICIENTE Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS APORTADOS Y CONSEGUIR LA SATISFACCION DE LOS FUTUROS VISITANTES.

| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | |
|--|--|----------------------|--|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | ESTRATEGIA |
| GENERAR MAYOR PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DEL PARQUE. | % de obreros que alcanzan el rendimiento mínimo/total de obreros. | 70% | Supervisión de informes semanal a obreros. |
| | % de empleados que alcanzan el rendimiento mínimo/total de empleados. | 70% | Supervisión a empleados. |
| MOTIVAR CONTINUAMENTE AL PERSONAL. | % de empleados que alcanzan las metas establecidas/total de empleados. | 70% | Difundir e integrar recreativa y deportivamente. |
| IMPULSAR LA INNOVACION DEL PERSONAL A TRAVEZ DEL DESARROLLO. | Nº de proyectos presentados. | 1 proyecto por grupo | Programa "mejoremos la calidad de vida". |

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | |
|---|---|--|---|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | ESTRATEGIA |
| ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS INTERNOS. | CONSTRUCCION: etapas en el tiempo acordado. | 2º etapa: implementación de juegos recreacionales. | Continuar programa de implementación planeada |
| ESTRUCTURAR EL MANEJO DE PROCESOS DE MANTENIMIENTO. | Nº de mantenimientos al centro recreacional | 2 veces por semana | Agenda de mantenimiento y reporte |
| ASEGURAR QUE EL DISEÑO DE LOS PROCESOS INTERNOS SEA ACORDE CON LA MISIÓN. | % de opiniones afirmativas acerca de la directriz de los procesos internos con la misión. | 80% | Difusión entre integrantes de alianza sobre la misión del proyecto. |

MATRIZ DE PLANIFICACION BSC

| | OBJETIVO | ESTRATEGIA | INDICADOR | | | META | INICIATIVA ESTRATEGICA | Inductores | Situación Actual | Meta | Programación a Fin de Año 2016 | | Control | | | Responsable | FORMA | FRECUENCIA | VALOR |
|-------------------------------|---|--|--|--------|------------------|---|--|------------------------------------|------------------|------|--------------------------------|-------------|--------------------------------------|---|------------------------|---------------|---------------------|-------------|-------|
| | | | Fórmula | Unidad | Tipo Indicador | | | | ene-16 | | Fecha inicio | Fecha final | Medio de Verificación | Verificador (Puesto) | Frecuencia de Medición | | | | |
| PERSPECTIVA CLIENTE | Establecer relaciones de confianza y seguridad en el cliente. | Mejorar el área de atención al cliente. | Número de personas que regresan al parque. | und | Indicador Simple | 100% | Encuestas realizadas. | área de relaciones publicas | 0 | | 01-10-2016 | 01-12-2016 | encuestas realizadas | Área destinada | mensual | municipalidad | escrita | mensual | 37% |
| | Solucionar eficazmente las necesidades de recreación y esparcimiento de la comunidad. | cumplimiento de la misión del parque | número de personas satisfechas | und | Indicador Simple | 100% | cumplimiento de la misión del parque | área de relaciones publicas | 0 | | 01-10-2016 | 01-12-2016 | cumplimiento de la misión del parque | Área destinada | mensual | municipalidad | escrita (encuestas) | mensual | 77% |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | Asegurar la calidad de los procesos internos. | Continuar programa de implementación planeada. | etapas en el tiempo acordado | horas | simple | Alcanzar la primera etapa de infraestructura. | Continuar programa de implementación planeada. | Área control interno del proyecto. | 0 | 100% | 01-10-2016 | 31-10-2016 | N° de etapas concluidas | etapas concluidas en el tiempo acordado | mensual | municipalidad | físico | mes y medio | 50% |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|-------|---------------|------|---|------------------------------------|---|------|------------|------------|--|-----------------------------|-----------|---------------|------------------|-----------|-----|
| | Estructurar el manejo de procesos de mantenimiento | Agenda de mantenimiento y reporte. | Mantenimiento al centro recreacional. | horas | simple | 100% | agenda de mantenimiento y reporte | área de relaciones públicas | 0 | 100% | 01-10-2016 | ... | N° de mantenimientos al centro recreacional | gestión de la municipalidad | quincenal | municipalidad | físico | quincenal | 67% |
| | Asegurar que el diseño de los procesos internos sea acorde con la misión. | Difusión entre los integrantes de la alianza sobre la misión del proyecto. | Opiniones afirmativas acerca de la directriz de los procesos internos con la misión. | horas | simple | 100% | difusión entre integrantes de la alianza sobre la misión del proyecto | Área control interno del proyecto. | 0 | 100% | 01-10-2016 | 31-10-2016 | % de opiniones afirmativas acerca de la directriz de los procesos internos con la misión | gestión de la municipalidad | mensual | municipalidad | físico | MENSUAL | 67% |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE | Generar mayor eficiencia en la infraestructura construida para el proyecto | Supervisión de informes semanales a obreros. | % de obreros que alcanzan el rendimiento mínimo | und | productividad | 100% | control de informe | R.R.H.H | 0 | 100% | 01-01-2017 | ... | control de informes | área destinada | mensual | municipalidad | escrita | mensual | 83% |
| | Impulsar la innovación del personal a través del desarrollo | Pago de incentivos y beneficios. | % de empleados que alcanzan las metas establecidas/total de empleados. | und | simple | 100% | Programa "mejoremos la calidad de vida de la población" | R.R.H.H | 0 | 100% | 01-10-2016 | 31-10-2016 | No de proyectos presentados | OPI | mensual | municipalidad | físico y escrito | mensual | 97% |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|-------|------------|------|--|-------------------|-------------|--------|------------|------------|---|-----------------------|---------|---------------|--------------------|---------|-----|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz. | seguimiento y control de presupuesto | % de cumplimiento de presupuesto | soles | financiero | 100% | seguimiento del presupuesto | área presupuestal | s/. 600 000 | - | 01-10-2016 | 01-12-2016 | seguimiento de presupuesto | presupuesto destinado | mensual | municipalidad | físico | MENSUAL | 40% |
| | Tener participación a través de la mano de obra. | Difundir e integrar recreativamente y deportivamente. | N° de pobladores (aporte de mano de obra). | und | financiero | 25% | difundir e integrar recreativamente y deportivamente | área presupuestal | 150 000 | 100% | 01-10-2016 | 01-12-2016 | No de pobladores (aporte en mano de obra) | presupuesto destinado | mensual | municipalidad | físico (documento) | MENSUAL | 25% |
| | Generar la auto sostenibilidad del proyecto. | publicidad | N° total de veces alquilados las lozas deportivas | soles | financiero | 25% | publicidad | área de control | 0 | inicio | 01-12-2016 | | No total de veces alquilados las lozas deportivas | control interno | mensual | municipalidad | físico | MENSUAL | 25% |

OPERACIONALIZACION

| | Indicador | Fórmula | Calculo | | | | | |
|-------------------------------|---------------|---|--|---------------------|--------|-------------|-------|-----|
| PERSPECTIVA CLIENTES | Esparcimiento | Número de personas que regresan al parque/total de pobladores | personas que regresan al parque | total de pobladores | RIESGO | ADVERTENCIA | ÉXITO | % |
| | | | 240 | 650 | <50% | 50% | 100% | 37% |
| | cobertura | Número de personas satisfechas/total de pobladores | personas satisfechas | total de pobladores | | | | |
| | | | 500 | 650 | <50% | 50% | 100% | 77% |
| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | planeamiento | etapas /total de meses | etapa | total de meses | | | | |
| | | | 1.5 | 3 | <50% | 50% | 100% | 50% |
| | control | N° de mantenimiento/ ciclo del proyectos | n° de mantenimiento | ciclo del proyectos | | | | |
| | | | 8 | 12 | <50% | 50% | 100% | 67% |
| | control | N° de total de encuestas/total población | n° de total encuestas | total población | | | | |
| | | | 8 | 12 | <50% | 50% | 100% | 67% |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE | cobertura | % de obreros que cumplen el rendimiento mínimo/total de obreros | % de obreros que cumplen el rendimiento mínimo | total de obreros | | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------|------|-----|------|-----|
| | | | 25 | 30 | <50% | 50% | 100% | 83% |
| | cobertura | n° de empleados que alcanzan las metas/total de empleados | n° de empleados que alcanzan las metas | total de empleados | | | | |
| | | | 29 | 30 | <50% | 50% | 100% | 97% |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | presupuesto | % de cumplimiento de presupuesto/total de presupuesto | % de cumplimiento de presupuesto | total de presupuesto | | | | |
| | | | 0.4 | 1 | <50% | 50% | 100% | 40% |
| | presupuesto | aporte mano de obra/total población | aporte mano de obra | total población | | | | |
| | | | 0.25 | 1 | <50% | 50% | 100% | 25% |
| | presupuesto expost | n° total de veces alquiladas (semana)/total de veces alquilados | n° total de veces alquiladas (semana) | total de veces alquilados | | | | |
| | | | 8 | 32 | <50% | 50% | 100% | 25% |

AYUDA

De acuerdo a los resultados (valores) obtenidos al estructurar el manejo de procesos en base a las perspectivas requeridas, distinguimos tres premisas:



| | |
|--------------------------------------|--|
| ÁREA VERDE (RIESGO INFERIOR): | Indica el valor de éxito de los indicadores (valor > 50%) en relación al objetivo del proyecto respecto a las perspectivas clientes, procesos internos, aprendizaje y financiera |
| ÁREA ÁMBAR (RIESGO PROMEDIO): | Indica el valor de advertencia de los indicadores (valor 50%) en relación al objetivo del proyecto respecto a las perspectivas clientes, procesos internos, aprendizaje y financiera |
| ÁREA ROJA (RIESGO SUPERIOR): | Indica el valor de riesgo de los indicadores(valor < 50%) en relación al objetivo del proyecto respecto a las perspectivas clientes, procesos internos, aprendizaje y financiera |

CONCLUSIONES

- ✓ Se realizó el análisis de la posición de los servicios que se pueden establecer en la población objetivo.
- ✓ Mediante el trabajo se ha definido indicadores que apoyen con el cumplimiento del objetivo del proyecto.
- ✓ Se ha empleado mapas estratégicos, no solo como un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino como un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de las estrategias del proyecto.
- ✓ Los mapas estratégicos no son suficientes para la consolidación y el control de la realización de las estrategias respecto al cumplimiento de los objetivos, son necesarios también los indicadores de los objetivos estratégicos, los valores reales y las acciones estratégicas.
- ✓ Se ha identificado un sistema de indicadores que dan cuenta con el cumplimiento de los esfuerzos y logros de los objetivos estratégicos.
- ✓ La perspectiva financiera incluye los aspectos relacionados con el dinero: ganancias, pérdidas, ingresos, costos, gastos, presupuestos, impuestos, capitalización, financiamiento, deudas, manejo de inversiones, control, rendición de cuentas, impuestos, y valor de las acciones de la empresa.
- ✓ La perspectiva de los clientes está relacionada con las características de los productos o servicios que reciben los clientes: la calidad de los productos (materiales, durabilidad, dimensiones, funcionalidad, utilidad, economía); la calidad de los servicios (confiabilidad, seguridad, oportunidad, empatía, equidad, aspectos tangibles del servicio).

- ✓ La perspectiva de los procesos internos se refiere a los flujos de actividades con las que se elaboran todos los servicios.
- ✓ La perspectiva del aprendizaje se refiere al desarrollo de las capacidades, competencias y confiabilidades que deben tener todos los trabajadores, a lo largo y ancho del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Como hemos visto el cuadro de mando integral es una fuente de información estratégica y no sólo unos cuantos indicadores. El cuadro de mando integral analizará la evolución del proyecto para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Para operacionalizar un medio pueden existir distintas formas de hacerlo, esto implica que para cada medio existen diversas acciones posibles. La identificación de éstas dependerá de la creatividad y experiencia de quienes analizan un problema. Es recomendable y posible contar con un buen número de acciones por cada medio.
- Es importante verificar, también, la coherencia entre causa, medio y acción. Esto, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis.
- Se recomienda elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que es una herramienta para gestionar la estrategia con criterios de medición de la actuación por medio de indicadores orientados a tres perspectivas claves: la de los usuarios, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento y una cuarta perspectiva que es la financiera, presentada en último lugar, porque se considera como una consecuencia de las otras tres