

Modelo de Evaluación para la Gestión Financiera de los Gobiernos Locales

Norman Soria Bardales¹
 Resumen

El problema de investigación de cómo aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos de evaluación de la gestión financiera de los gobiernos locales de la provincia de Lamas tiene como objetivo general "Diseñar el modelo de evaluación que mejore la eficiencia y eficacia de la gestión financiera de la Municipalidad de Lamas". Para ello se entrevistaron a todos los funcionarios de la municipalidad que tenían relación con el SIAF, y a miembros de la comunidad que conocen el sistema.

Los resultados más importantes fue que la Eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lamas, durante 2009 al 2013 tuvo como promedio 78.06%. En la Municipalidad Provincial de Lamas (solo ciudad), en el mismo periodo tuvo como promedio 72.8%. En la evaluación cualitativa del SIAF, se concluye que en términos generales el SIAF tiene un desempeño positivo en la gestión financiera. Se midió la Eficacia en 3.03, que significa un Buen nivel de eficacia de la Gestión Financiera.

El modelo teórico que se propone es de tipo causalista. Los ejes del modelo se constituyen en el Aprendizaje y desarrollo de todos los actores, la percepción de los ciudadanos, los procesos internos y la perspectiva financiera.

Palabras clave: SIAF, eficiencia, eficacia, gestión financiera, modelo.

Evaluation Model for the Financial Management of Local Governments

Abstract

The research problem of how to increase efficiency and effectiveness in the financial management evaluation processes of local governments in the province of Lamas has as its general objective "Designing the evaluation model that improves the efficiency and effectiveness of financial management of The Municipality of Lamas ". To this end, all the officials of the municipality who had a relationship with the SIAF and community members who knew the system were interviewed.

The most important results were that the budget execution efficiency of the Provincial Municipality of Lamas during 2009 to 2013 averaged 78.06%. In the Provincial Municipality of Lamas (only city), in the same period averaged 72.8%. In the qualitative evaluation of the SIAF, it is concluded that in general terms the SIAF has a positive performance in financial management. Efficiency was measured at 3.03, which means a good level of effectiveness of Financial Management.

The theoretical model proposed is causalist. The axes of the model are constituted in the Learning and development of all the actors, the perception of the citizens, the internal processes and the financial perspective.

Keywords: SIAF, efficiency, effectiveness, financial management, model.

¹ Departamento académico de Microbiología - UNPRG.

ofrancia@unprg.edu.pe

Recibido : 11 julio 2016

Aceptado : 15 octubre 2016

Introducción

Actualmente, en el sector público se implementó un sistema de registro de operaciones y procesamiento de información de las transacciones y operaciones que realizan las diferentes entidades del sector público en tiempo real conocido por sus siglas como SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), con el objetivo de generar información precisa, oportuna, confiable y eficiente y de calidad a través de un sistema que procesa las operaciones y automatiza la información, tanto financiera como presupuestal, mediante un registro único de operaciones produciendo información con mayor rapidez, precisión e integridad. El SIAF en el Perú recogió las experiencias de Brasil y Bolivia quienes lo implantaron en los años 1986 y 1989 respectivamente.

La principal meta del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control es el de generar capacidades dentro del sector público que le permitan: Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento oportuno de las políticas, los programas y los proyectos del sector público. El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), señala que el SIAF se organiza y opera a partir de un conjunto de principios

de carácter general, entre los cuales destacan: Centralización normativa y desconcentración operacional, Unicidad, Universalidad, Unidad, Responsabilidad, Transparencia, Eficacia, Eficiencia y Economicidad.

Aún con todos los esfuerzos del gobierno peruano por hacer una administración financiera transparente y eficiente, López, et. al (2004) manifestaron que:

A pesar de su notable avance, el SIAF del Perú todavía enfrenta retos significativos. Los subsistemas centrales del SIAF están incompletos. La falta de un módulo de presupuesto, en particular, representa un serio problema para mejorar la eficiencia, la participación y la transparencia del presupuesto. Contrariamente a sistemas similares en América latina, el SIAF peruano no tiene este módulo, ya que fundamentalmente funciona como un sistema de pago virtual. Como resultado la formulación del presupuesto de Perú y las modificaciones presupuestarias globales durante el año, siguen siendo pocas conocidas externamente, centralizadas y decididas a discreción del Ministerio de economía y Finanzas y sólo se conocen ex post, cuando registran mensualmente en el SIAF. (p.90).

Localmente, en el Diario AHORA (5/12/2013) reprodujeron la siguiente noticia: “Los alcaldes distritales de la provincia de Moyobamba, plantearon soluciones a la problemática del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que estaría perjudicando la ejecución presupuestal de los gobiernos locales...”.

La investigación aportó a la Municipalidad de Lamas y los gobiernos locales, a la comunidad universitaria

y público en general, una metodología e información que permitió conocer la eficiencia y la eficacia del SIAF, además de un modelo explicativo sobre el fenómeno de evaluación de gestión financiera para los gobiernos locales (provinciales y distritales), y que podría ser extrapolado para los otros gobiernos locales del Perú, que permita modernizar sus procesos financieros, y desarrollar mayor transparencia y uso eficaz de los recursos económicos - financieros públicos.

Metodología

El tipo de investigación es evaluativa porque permitió conocer la eficacia y eficiencia de las actividades donde se aplica el SIAF en la Municipalidad Provincial de Lamas. La evaluación fue participativa. Como investigación propositiva, se formuló una propuesta de modelo explicativo y sus instrumentos de gestión ajustado a las normativas gubernamentales y a nuestra realidad.

La población estuvo constituida por dos segmentos: el primero fueron los trabajadores del Municipio Provincial de Lamas que laboran en el área relacionadas con el manejo del SIAF. El segundo segmento estuvo constituido por el resto de trabajadores municipales y la población en general. Para el primer segmento poblacional no hubo muestra, ya

que se entrevistó a todos los trabajadores municipales. Para el segundo segmento poblacional se encuestó a 50 personas (entre otros trabajadores del municipio y personas de la comunidad en general). El número mastral obedece al criterio de conocimiento y uso del SIAF que tenían las personas, y no al concepto de representatividad estadística.

Para generar el diagnóstico y la evaluación se usaron tres vías. La primera, cuantificar el diagnóstico a partir de utilizar las cifras del presupuesto, etc. La segunda vía, con entrevistas informales con los trabajadores vinculados al SIAF. Y la tercera vía encuestando a la población seleccionada (en primer lugar a los profesionales de contabilidad, administración, economía,

luego seleccionar a un público ligado a la administración pública como personal de salud, educación etc., por último a personas que sin pertenecer a estos sectores tenían información sobre el SIAF y su uso).

Para generar el modelo, se consideró la información recogida en el diagnóstico y la evaluación, y en un acto de "libre creación" se formuló el modelo

explicativo.

Para recoger información se utilizaron: Cuestionario para diagnóstico contextual del SIAF, Guía de Valoración del Desempeño del SIAF.

Y Cuestionario de evaluación del Gasto Público (Este cuestionario ha sido adaptado del cuestionario PEFA de la OCDE).

Resultados

En un diagnóstico que permite comprender el estado o situación de la aplicación del SIAF en la Municipalidad Provincial de Lamas, encontramos que el tiempo de labor de los especialistas menores a 4 años representa al 40% del total, en contraste con el 20% de los auxiliares o asistentes. Además cuentan con un bajísimo nivel de calificación profesional solo el 14.3% tienen maestría o diplomados en la especialidad. Los principales problemas del sistema presupuestario de la Municipalidad de Lamas son: primero, el alto grado de inercia en la asignación y ejecución presupuestal y sus fuertes restricciones presupuestarias. Segundo, asignación y ejecución de recursos dentro del presupuesto no congruente con los planes nacionales, regionales o sectoriales de desarrollo. No hay evaluación de resultados ni de calidad. Y la capacidad

de gastar al inicio de año es mínima y al final se trata de gastar todo para no ser castigado durante la ejecución el siguiente año. Respecto a la metodología en la formulación y ejecución de presupuesto el gran problema es que se parte de una distribución de los recursos públicos por pliegos, con techo propio tanto al nivel total, como para el total de gasto corriente y gasto en inversión. Cualquier modificación implica recurrir a mecanismos de ley. Así, para elevar un techo y poder gastar más, se requiere de una norma, porque el presupuesto no permite incorporar un proyecto, si el contrato no está firmado. Finalmente, existen muchos gastos improductivos en la Municipalidad de Lamas, que explican la brecha entre el nivel de gasto actual y un nivel de gasto menor que produce el mismo beneficio social pero con la máxima eficacia en cuanto a costos. Este

tipo de gastos surge básicamente debido a la existencia de corrupción, asimetrías del proceso político, inadecuado control presupuestario, falta de personal capacitado, incertidumbre.

Eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad

Provincial de Lamas.

Para establecer la eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lamas (con todos sus distritos) y comparado Municipalidad Provincial de Lamas (solo la ciudad) se elaboró la Figura 1.

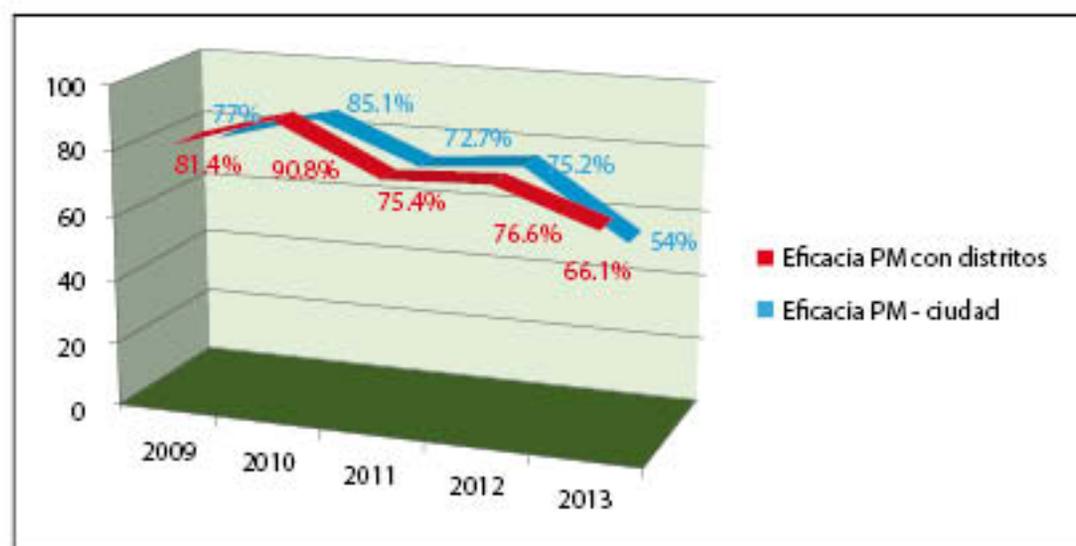


Figura 1. Eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lamas.

La eficacia se determina dividiendo el Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes. La Eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lamas (con sus distritos incluidos), durante 2009 al 2013 tuvo como promedio 78.06%. La Eficacia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Lamas (solo la ciudad), durante 2009 al 2013 tuvo como promedio 72.8%, cifra menor que en la provincia completa.

Uso del presupuesto desde la

percepción de la comunidad.

Este asunto es un factor subjetivo sumamente importante, está compuesto de varios elementos y tiene que ver con la eficacia del SIAF, desde la perspectiva de la población. El primer componente, que es detallado en el Gráfico N° 9, trata de describir las motivaciones de la autoridad municipal de Lamas en el uso del presupuesto. Se percibe un fuerte sentimiento político tanto en la opinión de la comunidad en general como en los trabajadores municipales (son el 47%

que opina que las causas de algunas obras son por razones políticas o presión social), es decir, responden a satisfacer el partidismo político y no abordar los problemas de fondo que requiere la población. Sin embargo el otro 50% atribuye el buen uso del presupuesto, para beneficiar a la población. Ellos consideran que el 45% del presupuesto de la municipalidad de Lamas dedicado

a los proyectos de inversión, es suficiente para ir satisfaciendo las necesidades de la población.

Evaluación cualitativa del desempeño del SIAF

La evaluación cualitativa del desempeño del SIAF se visualiza en el Tabla 1, a partir de los especialistas entrevistados.

Tabla 1.
Evaluación cualitativa del desempeño del SIAF.

Variables	SIAF
1º EJE: OBJETIVOS Y APROXIMACIONES	
Objetivos y foco	
<i>Gestión y mejoramiento: ¿el uso interno de la gestión por desempeño, para apoyar la gestión y el continuo mejoramiento, es un objetivo mayor?</i>	<i>El 70% señaló SI</i>
<i>Rendición de cuentas y control: ¿el uso externo de la gestión por desempeño, para fortalecer la rendición de cuentas de los funcionarios hacia el público, es un objetivo mayor?</i>	<i>Sin información</i>
<i>Ahorros: ahorros directos en el presupuesto ¿son un objetivo mayor del SIAF?</i>	<i>NO, es consecuencia</i>
<i>Hacia abajo: las iniciativas de la gestión por desempeño, ¿se imponen desde "arriba"?</i>	<i>El 70% señaló SI</i>
<i>Hacia arriba: las iniciativas de la gestión por desempeño, ¿se desarrollan al nivel de los trabajadores? Estas iniciativas están apoyadas activamente por departamentos y unidades de administración central?</i>	<i>El 70% señaló que NO, para las dos preguntas</i>
Arreglos institucionales	
<i>Departamentos de Finanzas – Presupuesto: ¿tienen estos departamentos un rol en la gestión por desempeño?</i>	<i>NO</i>
<i>Otros departamentos centrales: ¿tienen estos departamentos (administración, contabilidad, personal, etc.) un rol en la gestión por desempeño?</i>	<i>NO</i>
2º EJE: MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	
(2.a) Medición del desempeño	
<i>Indicadores: ¿se usan indicadores simples y transparentes como medidas de desempeño?</i>	<i>SI, en inicio</i>
<i>Sistemas de medición: ¿se utilizan sistemas especializados para medir desempeño?</i>	<i>NO</i>
<i>Medidas cualitativas: ¿se utilizan medidas cualitativas o indirectas junto con las medidas cuantitativas?</i>	<i>NO</i>
<i>Procesos (actividades): ¿las medidas de procesos, actividades o nuevas</i>	<i>SI, se trata</i>

iniciativas son importantes en la medición del desempeño?

Eficiencia (rendimiento/producción): las medidas de rendimiento/producción ¿son importantes en la medición del desempeño? SI, pero no hay mucha medición

Eficacia (resultados): las medidas de resultados ¿son importantes en la medición del desempeño? SI, pero no se compara

Calidad del servicio (entrega): las medidas de calidad del servicio ¿son importantes en la medición del desempeño? SI, no existen indicadores

Desempeño financiero (economía): las medidas financieras (costos de insumos, etc.) ¿son importantes en la medición del desempeño? SI

(2.b) Gestión financiera

Contabilidad en base devengado: esta contabilidad ¿se utiliza para mejorar la información de costos y las bases de la medición del desempeño? SI

Asignación de costos: ¿en qué grado se han desarrollado métodos sistemáticos para asignar costos a diferentes resultados? Se trata de obtener costo directos

Integración de sistemas de gestión: los sistemas de administración financiera y de gestión por desempeño ¿están coordinados o integrados? SI

2.c) Reporte de información sobre desempeño

Disponibilidad pública: la información sobre desempeño ¿generalmente se pone a disposición del público y se utiliza para mejorar las relaciones con el público? SI, en forma incipiente

Informes anuales: la información sobre desempeño ¿generalmente se publica en informes anuales? SI

Informes de presupuesto: la información sobre desempeño ¿se recoge sistemáticamente con relación a la preparación del presupuesto y se publica con relación a la propuesta de presupuesto? SI

Contratos de desempeño: los contratos o metas de desempeño explicitados en contratos ¿están a disposición pública? NO

Desempeño de gobiernos locales: ¿se recogen y publican indicadores de desempeño de los gobiernos locales? No hay información

3º EJE: REVISIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación interna: ¿existen métodos o arreglos específicos para la evaluación interna de las agencias? NO

Auditoría de desempeño: ¿algún equipo de auditoría analiza el desempeño de las agencias? ¿La precisión y relevancia de la información son sometidas a auditoría? NO

Unidades de monitoreo de calidad: ¿se han creado este tipo de unidades para monitorear y evaluar la calidad y desempeño del servicio en sectores específicos? NO

Evaluación de programas: ¿los programas gubernamentales son evaluados de manera sistemática? ¿Las evaluaciones son regulares o hechas de manera específica ("ad-hoc")? NO

Entrevista realizada a los especialistas del SLAF de la Municipalidad de Lamas.

Evaluación de la Tecnología del SIAF

La Municipalidad de Lamas utiliza la tecnología que le brinda el Estado Peruano a través del Ministerio de Economía y Finanzas, de modo que la evaluación de la tecnología realizada al SIAF Perú se aplica al

SIAF de la Municipalidad de Lamas. Para realizar esta evaluación se recopiló la información del SIAF del Perú brindado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el trabajo de Fariás Pedro y Pimenta Carlos (2011), a partir de allí se elaboraron las siguientes descripciones detalladas en la Tabla 2.

Tabla 2.
Comparación tecnológica del SIAF.

País	Sistema	Tecnologías	comentarios
Perú	SIAF	Cliente-servidor, BD descentralizadas.	Versión 1.0: AS-IS del negocio bajo una arquitectura n-capas.
Brasil	SIAF	Mayormente monolítica y de tipo cliente-servidor, con algunas aplicaciones Web.	Hay proyectos en desarrollo para actualizar el SIAF. En 2010 se actualizó el sistema de presupuesto en open source (SIOP).
Chile	SIGFE	Multicapas 100% Web.	BPM/SOA, Java, Oracle, 100% Web. En desarrollo la segunda versión del SIGFE en 2010 y 2011, con algunas entidades ya en operación.

MEF-Perú y Fariás Pedro y Pimenta Carlos (2011).

Evaluación de la Eficacia de la Gestión Financiera de la Municipalidad de Lamas

En la Tabla 3 se presentan los resultados de las evaluaciones del SIAF utilizando el PEFA para determinar la eficacia.

Tabla 3.
Evaluación cualitativa del desempeño del SIAF.

Indicadores	A	B+	B	C+	C	D	total
I. Credibilidad del presupuesto							
1. Resultado de comparar el PIM con PLA			30%	70%			2.65
2. Desviaciones del gasto presupuestario en comparación con el PLA					40%	60%	2.2
3. Saldo y seguimiento de los atrasos de pagos de gastos			30%	70%			2.65
4. Clasificación del presupuesto		40%	60%				3.2

Indicadores	A	B+	B	C+	C	D	total
II. Exhaustividad y transparencia							
5. Suficiencia de la información incluida en la documentación presupuestaria	90%	10%	0%				3.95
6. Magnitud de las operaciones gubernamentales incluidas en informes presupuestales	80%	20%	0%				3.9
7. Transparencia de las relaciones fiscales	70%		30%				3.7
8. Acceso del público a información fiscal clave	60%		40%				3.6
III. Presupuesto basado en políticas							
9. Carácter ordenado y participativo en el proceso presupuestario anual	70%	30%					3.85
10. Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política del gasto y presupuesto.		40%	60%				3.2
IV. Previsibilidad y control en la ejecución del presupuesto							
11. Transparencia de las obligaciones y pasivos del contribuyente		70%	30%				3.35
12. Eficacia de las medidas de registro de contribuyentes y estimación de la base impositiva	80%	20%					3.9
13. Eficacia en materia de recaudación de impuestos			70%	30%			2.85
14. Certeza en la disponibilidad de fondos para comprometer gastos			20%		80%		2.2
15. Eficacia de los controles de nómina			40%		60%		2.4
16. Competencia, precio razonable y controles en materia de adquisiciones			40%	60%			2.7
17. Eficacia de la auditoría interna			30%	70%			2.65
V. Rendición de cuentas, registro y reporte							
18. Oportunidad y periodicidad de la conciliación de cuentas		70%	30%				3.35
19. Disponibilidad de información sobre los recursos recibidos por las unidades de prestación de servicios		20%	80%	0%			3.1
20. Calidad y puntualidad de los informes presupuestarios del ejercicio en curso			30%	70%			2.65
21. Calidad y puntualidad de los estados financieros anuales				40%		60%	1.6
TOTAL							63.65

Debemos recordar que la valoración o puntajes que se realiza en el cuadro anterior son: A=4; B+=3,5; B=3; C+=2,5 y así sucesivamente. Al multiplicar los distintos porcentajes de respuestas con sus valoraciones, nos da un valor total de 63.65, que al dividirlo con el número de preguntas sale una Eficacia de 3.03. El número 3 de acuerdo con lo propuesto en la metodología, significa un Buen nivel de eficacia en la administración del Gasto de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Modelo explicativo que permita evaluar la gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Lamas.

A. Supuestos del modelo

- El planteamiento del supuesto general del modelo se basa principalmente en las hipótesis de transitividad subyacentes postuladas por Kaplan y Norton (2006, p.10).

- El modelo es de tipo causalista, que manifiestan claramente una relación causa y efecto entre los componentes. Los ejes del modelo se constituyen en el Aprendizaje y desarrollo de todos los actores, la percepción de los ciudadanos, los procesos internos y la perspectiva financiera.

- A mejor perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejor

perspectiva de procesos internos. A mejor perspectiva de procesos internos, mejor perspectiva del ciudadano. A mejor perspectiva del ciudadano, mejor perspectiva financiera.

- El trabajo en equipo de agentes internos (empleados) y agentes externos (comité de vigilancia, tienen más posibilidades de velar por el gasto e inversión eficientes y eficaces que cualquier otro ciudadano).

- La satisfacción del ciudadano genera rentabilidad de los activos de la Municipalidad, rentabilidad política de la autoridad y rentabilidad social por la ausencia de conflictos.

- La Motivación del Empleado como componente del Capital Intelectual influye positivamente en la Gestión del presupuesto y la satisfacción del ciudadano.

B. Concreción del modelo.

El modelo se va a describir en dos gráficos que generalizarán lo que se busca para evaluar con más eficiencia y eficacia la gestión financiera del Municipio Provincial de Lamas. En el gráfico N° 2 se trata de enfatizar los componentes o agentes que facilitan la gestión. Y en el Gráfico N° 3 se describen las acciones o funciones que se deben realizar.

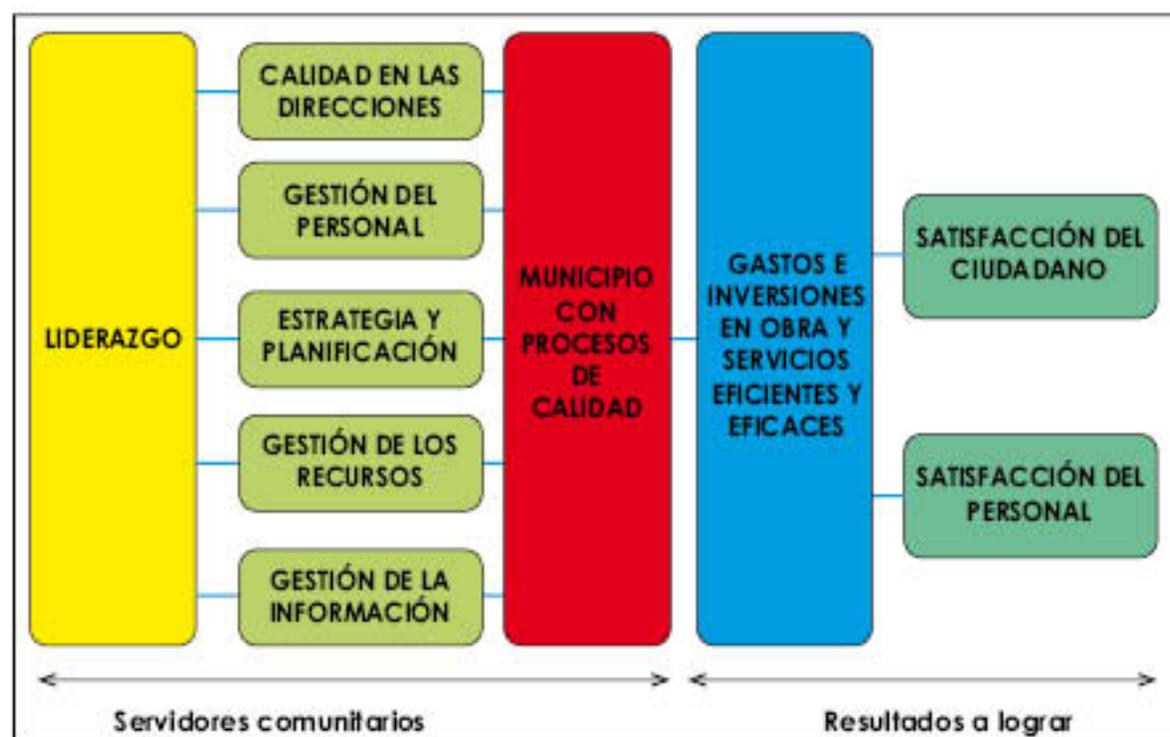


Figura 1. Agentes facilitadores del modelo para la búsqueda de un resultado eficiente y eficaz.

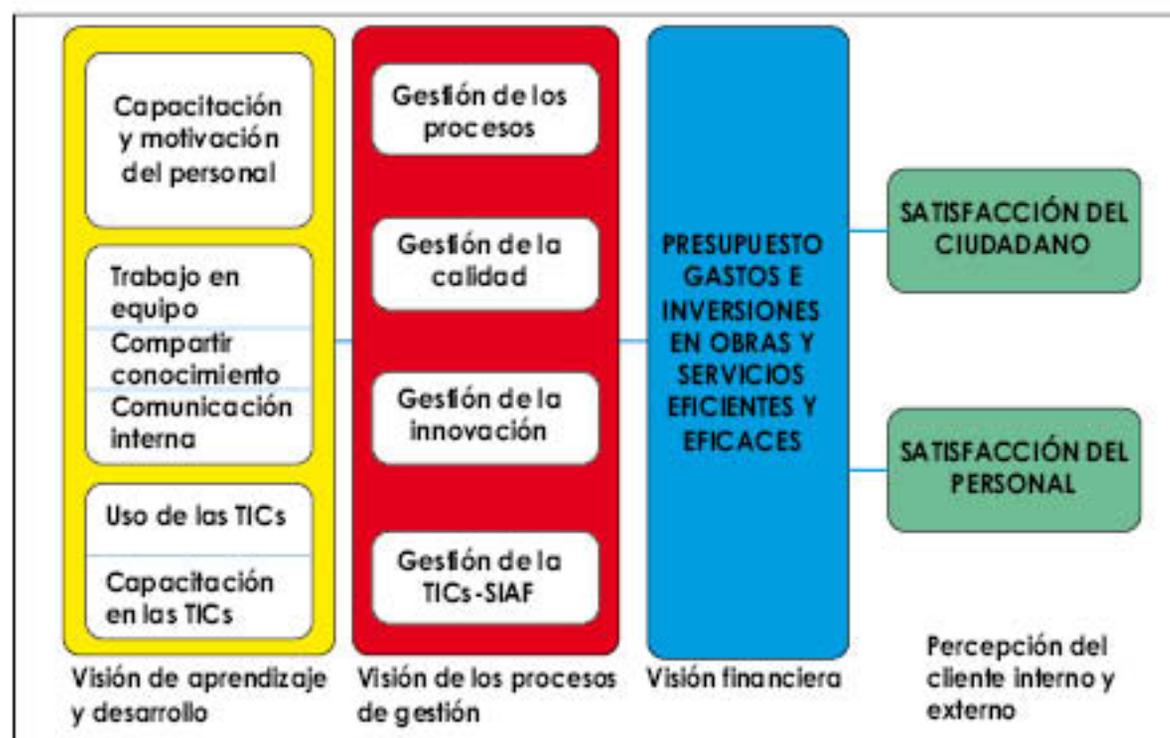


Figura 2. Acciones y funciones para evaluar la gestión financiera.

El modelo de esta investigación es un modelo de diagnóstico y autoevaluación, que pretende desarrollar un sistema de ayuda a las decisiones sobre la evaluación de la gestión de procesos, a la par que permite estudiar las relaciones causa-efecto

entre distintos factores. Los objetivos financieros y de desarrollo pueden diferir en cada fase del ciclo de vida de un año presupuestal. Para cada uno de los objetivos corresponden diferentes estrategias.

Discusión

La Figura 1 muestra visiblemente como en estos últimos años la eficacia de la ejecución presupuestal ha ido decayendo. Salvo el año 2010 que tuvo una eficacia de ejecución presupuestal de 90.8%, que fue un periodo que coincidió con las elecciones municipales en la provincia de Lamas. Los más suspicaces señalan que el alto nivel de eficacia de la ejecución presupuestal, es porque los Alcaldes en gestión, gastaron más eficazmente el presupuesto para impactar en la población, de modo que puedan favorecerlos con su voto en las elecciones. El mensaje más importante que se puede lograr, es que es posible obtener un alto nivel de eficacia en la ejecución presupuestal, y lo que mueve es que exista mucho interés de las autoridades para lograrlo. Además muestra que la Municipalidad Provincial de Lamas-ciudad tiene una eficacia menor en la ejecución del gasto público si fuera considerada como Municipalidad Provincial que integra a sus distritos, este asunto es más ostensible para el año 2013, que solo se explica por los

problemas políticos legales que sufrió el Alcalde Provincial de Lamas. Se puede inferir que uno de los factores que influye en el aumento o disminución de la eficacia de la gestión del gasto en la Municipalidad de San Martín es de tipo político.

Del análisis de la Tabla 1 se puede concluir que el SIAF tiene un desempeño positivo en la gestión financiera de la Municipalidad Provincial de Lamas. Respecto a los objetivos instituciones, su cumplimiento es satisfactorio. El desempeño del SIAF no es evaluado ya que no existen formas de medición, ni auditorías o programas de evaluación; aunque respecto a la gestión financiera y sus reportes se cumplen con lo exigido.

De acuerdo al resultado de la Tabla 2, (Farias, Pimenta Carlos 2011) señalan que un análisis de la sección de funcionalidades se identificó a los SIAF de Argentina y Brasil como los más avanzados en América Latina y el Caribe, seguidos por los de Bolivia,

Chile, Guatemala, Honduras y Paraguay, que se hallan en un nivel intermedio (no necesariamente en este orden). Con un nivel inferior de madurez se identificaron los SIAF de Costa Rica, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Uruguay. También es interesante señalar que el Perú, admitiendo su bajo nivel tecnológico del SIAF, está en proceso de instalar el SIAF II, con el objetivo de modernizar el sistema de Administración Financiera Pública, a un costo de 22 millones (BID financia con 20 millones y 2 millones el tesoro público), que deberá ser terminado en diciembre del 2015, y cuyas características tecnológicas será el empleo de la versión 2.0: TO-BE del negocio bajo una arquitectura BPM/ SOA, buscando ser 100% web (Silva, 2013).

Con arreglo al modelo teórico, el proceso de elaboración del mapa estratégico empezaría por la visión financiera. Para elaborar la estrategia y su puesta en práctica, deben fijarse en primer lugar los objetivos financieros, los objetivos de desarrollo. Desarrollar

el conjunto de obras y servicios que se pretende concretar, para buscar las fuentes de financiamiento que permitan lograr esos objetivos. Una vez fijados los objetivos financieros y de desarrollo, el siguiente paso es concentrarse en la perspectiva del cliente. Para conseguir los objetivos financieros es preciso que los productos y servicios sean valorados por los ciudadanos. ¿Se pretende ser excelente en los servicios? Se establecen los objetivos desde la percepción del ciudadano para a continuación centrarse en la perspectiva interna, valorando en qué procesos se debe ser necesariamente excelente para conseguir los objetivos de cara al ciudadano. Una vez identificados estos procesos críticos (perspectiva interna) hay que identificar los activos necesarios para poner en marcha el plan de excelencia empresarial. Los activos intangibles forman parte de la visión de aprendizaje y desarrollo. En esta perspectiva se valoran los puntos más básicos de la estrategia empresarial. ¿Se debe invertir en mejorar la capacitación de los empleados o en implantar una política de compartir el conocimiento?

Referencias Bibliográficas

- Farias Pedro y Pimenta Carlos** (2011). *Sistemas integrados de Administración Financiera para la gestión pública moderna*. México: BID.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P.** (2006): *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization* [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*. March, pp 100-109 ISSN 0017-8012 .
- López Cáliz José R. y Melo Alberto** (2004). *A más disciplina fiscal menos pobreza. Revisión del gasto público en Perú*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. ISBN: 1-931003-64-5.
- Silva Figuerola José Bernardo** (2013). *Sistema Integrado de Administración Financiera – Perú*. Taller Internacional de Gestión Financiera Pública para Jefes de SIAF (Sistemas Integrados de Administración Financiera). Washington, DC. 15 al 17 de Mayo, 2013.