



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Influencia del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión para
un Municipio Distrital – Otuzco 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORES:

Arevalo Paredes, Marina Fredesminda (ORCID:0000-0003-0486-1388)

Gomez Zavaleta, Elvis Wily (ORCID: 0000-0002-2216-9398)

ASESOR:

Dr. Aranda González, Jorge Roger (ORCID:0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y PRODUCTIVA

TRUJILLO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Habiendo llegado hasta esta etapa de la meta que hace cinco años atrás nos trazamos, sentimos tanta emoción y satisfacción del logro alcanzado; por ello dedicamos el fruto de nuestro esfuerzo a todos aquellos que nos apoyaron cuando fue necesario, a Dios, primeramente por permitirnos y mantenernos con salud para lograr concluir esta investigación sobre todo en estos tiempos difíciles que venimos atravesando, a nuestros padres que con apoyo incondicional nos brindaron palabras de aliento para terminar este proceso de aprendizaje, a nuestros profesores que con paciencia compartieron con nosotros sus conocimientos y son todo un ejemplo a seguir, y finalmente a nosotros los autores de este trabajo, por nuestro constante esfuerzo y dedicación que hoy se ve plasmado en esta investigación.

Agradecimiento

Cuando el ideal está a punto de cristalizar, el grito de la victoria salta a la garganta, y el corazón se llena de alegría y emoción. Estamos agradecidos a Dios por su infinito amor y sabiduría, y a la familia y amigos que continúan animándonos. Cada momento, siempre adelante; aprendamos de la misma manera de la Universidad Cesar Vallejo, donde nos convertimos en profesionales rentables a través del aprendizaje, agradecer a nuestro asesor, el Dr. Linares Luján, Guillermo Alberto, cuya paciencia y orientación nos hacen poder completar esta investigación e hizo un gran aporte a la preparación profesional de nosotros, de igual manera quisiera expresar mi agradecimiento a los funcionarios del gobierno local de Mache por su apoyo en facilitar la información respectiva para el procesamiento de los datos requeridos para la investigación actual.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	viii
<i>I. INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
<i>II. MARCO TEÓRICO</i>	<i>5</i>
<i>III. METODOLOGÍA.....</i>	<i>14</i>
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y Operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos	18
<i>IV. RESULTADOS</i>	<i>19</i>
<i>V. DISCUSIÓN.....</i>	<i>43</i>
<i>VI. CONCLUSIONES.....</i>	<i>46</i>
<i>VII. RECOMENDACIONES.....</i>	<i>47</i>
<i>REFERENCIAS</i>	<i>48</i>
ANEXOS	

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Población y muestra del estudio.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2 Instrumentos de recolección de datos</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3 Ejes estratégicos / objetivos considerados dentro del Plan Local de Desarrollo Concertado – MDM 2015</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 4 Objetivos e Indicadores Estratégicos para el BSC</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5 Matriz de indicadores / Perspectiva Gobierno y Comunidad.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 6 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 7 Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 8 Matriz de Indicadores de la Perspectiva aprendizaje y desarrollo.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 9 Balance Scorecard/ Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 10 Balance Scorecard/ Perspectiva Financiera</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 11 Balance Scorecard / Perspectiva Procesos Internos</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 12 Balance Scorecard / Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 13 Análisis estadístico pre y post de la encuesta aplicada a los funcionarios municipales sobre el BSC</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 14 Análisis de Varianza para SATISFACTORIO - Suma de Cuadrados Tipo III.....</i>	<i>42</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1 Encuesta aplicada a 30 funcionarios municipales antes de la elaboración de la herramienta BSC.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2 Mapa Estratégico de la Municipalidad</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3 Encuesta a funcionarios después de la aplicación del BSC</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4 Resultados del cuestionario “post” aplicada a funcionarios municipales</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5 Grafico de medias y 95% de Fisher LSD.....</i>	<i>42</i>

Resumen

El presente trabajo de investigación denominado “Influencia del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión para un Municipio Distrital – Otuzco 2021”, busca determinar la influencia de aplicación de esta herramienta en la gestión del gobierno local; se aplicaron instrumentos como el cuestionario, encuesta y entrevista a 30 funcionarios municipales que laboran actualmente en dicha entidad.

En primera instancia se muestra la situación actual que viene atravesando la entidad debido a la falta de instrumentos de gestión con indicadores claros y óptimos para dirigir la gestión; así mismo se determina objetivos e indicadores estratégicos que componen el Balanced Scorecard en marco de los ejes primordiales que la entidad cuenta según su plan de desarrollo concertado local, de acuerdo a las perspectivas: Gobierno y Comunidad, financiera, procesos internos y Aprendizaje y desarrollo.

El Balanced Scorecard desarrollado para esta entidad del consejo es un modelo de gestión que transforma la estrategia en metas interrelacionadas, medidas por indicadores y vinculadas a planes de acción, de manera que el comportamiento de los miembros esté alineado con la estrategia de la organización. Promover las buenas costumbres de la ciudadanía e incidir positivamente en las acciones formuladas para lograr su misión y visión, promoviendo así la toma de decisiones y el éxito financiero a largo plazo de las autoridades de la ciudad, y de esta manera realizar la vida ideal de los residentes locales.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, municipalidad, gestión municipal

Abstract

This research work called "Influence of the Balanced Scorecard as a Management Tool for a District Municipality - Otuzco 2021", seeks to determine the influence of the application of this tool in the management of local government; Instruments such as the questionnaire, survey and interview were applied to 30 municipal officials currently working in said entity.

In the first instance, the current situation that the entity is going through is shown due to the lack of management instruments with clear and optimal indicators to direct management; Likewise, strategic objectives and indicators that make up the Balanced Scorecard are determined within the framework of the main axes that the entity has according to its local concerted development plan, according to the perspectives: Government and Community, financial, internal processes and Learning and development.

The Balanced Scorecard developed for this council entity is a management model that transforms the strategy into interrelated goals, measured by indicators and linked to action plans, so that the behavior of the members is aligned with the organization's strategy. Promote the good customs of the citizenship and positively influence the actions formulated to achieve its mission and vision, thus promoting decision-making and long-term financial success of the city authorities, and in this way realizing the ideal life of local residents.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, municipality, municipal management.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas más innovadoras, ya no dependen de tecnologías innovadoras, más bien que, obtienen del gerente una nueva filosofía que integra a toda la organización. Primero debe analizar y luego ser capaz de avanzar, dando origen así una nueva filosofía conocida como cultura para gestionar cosas nuevas. Entre las principales organizaciones donde se puede experimentar este tipo de problemáticas se encuentran las organizaciones públicas.

En los municipios existe gran cantidad y variedad de tareas que se desarrollan con limitados recursos humanos y financieros, lo que obliga a las autoridades administrativas locales y al personal técnico a buscar nuevas formas de mejorar la administración de sus recursos económicos y en especial su capacidad de manejo social y aceptación de la población. Por lo cual, un aporte importante es mejorar la capacidad de analizar las posibilidades de desarrollo de la comuna, y adoptar cada vez más herramientas que permitan planificar óptimamente la gestión edil, en las complejas y cambiantes condiciones que actualmente enfrenta el gobierno local (Mammadov & Aypay, 2020). Las autoridades de los municipios de acuerdo con sus funciones privadas y comunes, deben establecer interacciones permanentes con otros departamentos gubernamentales; esto significa que es cada vez más necesaria una revisión sustantiva de su desempeño tradicional y de las formas que se utilizan habitualmente para planificar y administrar los recursos a su disposición.

La modernización hoy en día, tiene en cuenta las políticas nacionales de la gestión pública la cual toma como eje la visión de un país moderno al servicio de las personas, enfocándose en la eficiencia, la eficacia, la economía, la calidad y la presupuestación por resultados, impulsando a las personas a buscar y aplicar gradualmente nuevas políticas públicas y una nueva gestión, herramientas para planificar y medir el desempeño organizacional Tecnología y práctica (Hanni, 2020). Además de permitir el control del estado de gestión de la entidad y los medios de acción para lograr la visión, el Balanced Scorecard ha demostrado ser una herramienta poderosa para las organizaciones en los últimos años (Conde & Hanco, 2018).

Martínez y Seclen (2019) en sus estudios muestran la situación actual del servicio de Limpieza Pública y dividen en 4 perspectivas sus estrategias como formación y crecimiento, financiera, procesos internos y beneficiarios. Asimismo, la adopción por parte del equipo directivo de un cuadro de mando integral implica un importante esfuerzo previo por aclarar quiénes son los directivos y clientes de organizaciones públicas como la nuestra. Podemos valorar que los ciudadanos son dueños de los organismos públicos, los ciudadanos también son sus clientes, y son los beneficiarios finales de sus actividades; sin embargo, esta visión general no aporta elementos para la gestión, por lo que parece oportuno desarrollar otras consideraciones más allá del sector público (Joan et al., 2016).

El sector público peruano ha venido enfrentando dificultades como, la mala o escasa planificación, no siempre en toda la organización, sino en determinadas áreas problemas en concreto, que implica la solución de problemas específicos de clientes y ciudadanos. Para iniciar, hay que empezar con un buen plan, nuestro objetivo es perseguir y monitorear gradualmente el cumplimiento de la estrategia (Herrera et al., 2019). Si las organizaciones de mayor demanda, mejoran su administración, podrán superar problemas financieros por la falta de presupuesto que el gobierno asigne a estos para sus actividades y funcionamiento, mejorando la eficiencia (Torres 2020).

Durante las administraciones anteriores, los gobiernos distritales y municipales que realizaron la investigación descubrieron varias deficiencias de un gobierno a otro. La falta de seguimiento y control sobre las metas propuestas conllevan a resultados inaceptables, muchos de estos resultados negativos se debieron a problemas internos entre los vecinos y el alcalde, las expectativas de los gobernantes prometidas por la campaña no se cumplieron. Al examinar las deficiencias de los municipios, nos dimos cuenta de que la mayoría de los municipios carecen de planificación estratégica. En algunos municipios, carecen de planificación estratégica y en otros municipios, sus planes estratégicos contradicen las metas de administraciones anteriores porque saben que la gestión pública es efectiva a largo plazo. De acorde a la realidad del lugar, son las necesidades primordiales las que se deben de procurar solucionar, siguiendo metas claras y traer mayores beneficios a la gente de manera efectiva.

Para la mejor gestión municipal es necesario diseñar un Balanced Scorecard, el cual hoy en día viene despertando un enorme interés en el sector privado, llegándose a considerar como un gran modelo de planificación estratégica; este mismo ayuda a resolver los problemas encontrados por la empresa y relacionados con los gerentes (Maran et al., 2018). Una de las razones es que está estrictamente comprometida con la maximización recursos de la empresa y sus logros (G. Aguilar, 2017).

El municipio del estudio, actualmente no tiene una herramienta mediante la cual puede medir su desempeño de la gestión municipal y su aceptación por parte de la comunidad lo que conlleva a no poder actuar oportunamente frente a la problemática presentada, el uso del aplicativo informático del Ministerio de Economía y Fianzas es el medio de cómo saber los avances de la ejecución presupuestal y calificar a la gestión como buena o mala, no se sabe que tan cierto es que estas acciones están contribuyendo a la reducción de brechas y solución de los problemas que la población aqueja. Los proyectos y actividades desarrolladas no están articuladas en un documento de gestión municipal, muchas las decisiones solo se toman favoreciendo políticamente o desde el escritorio a criterio personal, así mismo otra de las dificultades que presenta es que no cuenta con su misión y visión estratégicas orientadas al cumplimiento de sus funciones y actividades, he ahí se ve reflejado el escaso y bajo control de las metas debido a los problemas de gestión interna de la gestión edil. Por todo lo mencionado con anterioridad, planteamos el siguiente problema ¿Cuál será la influencia de la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión de un Municipio Distrital - Otuzco – 2021?

La gran mayoría de organizaciones con el paso del tiempo se vuelven más competitivas y son capaces de sobresalir adelante y enfrentarse a la dura competencia mundial donde el crecimiento se desacelera y hay pocas expectativas positivas, y en este caso, el problema nacional es el más grave; por un lado, esta inseguridad pública, servicios básicos insatisfechos, corrupción, la escases de servicios de salud de calidad, no obstante la problemática por el covid-19, que viene afectado a todas las organizaciones públicas y privadas. Todo esto se ha visto agravado por los conflictos sociales en las zonas de influencia

minera, donde estas empresas han venido financiando instituciones nacionales como regiones, provincias y gobiernos locales a través de sus aportes clásicos mineros. Ellos inspiraron el inicio de la reforma de la gestión pública central, porque en el gobierno local, el indicador principal de desempeño de la gestión es el presupuesto ejecutado en el año, y este indicador financiero solo nos brinda cuánta información, pero no refleja el gasto de calidad, ya sea que indique claramente la realización de objetivos estratégicos o misiones.

Por tal razón esta investigación propone diseñar un Balanced Scorecard con propósito de cumplir con las metas y objetivos estratégicos alcanzando la misión del Municipio, permitiendo tener un mejor control presupuestario asignado anualmente, esta herramienta permitirá actuar en paralelo con los objetivos de la municipalidad para lograr mejores resultados desde el primer momento de su aplicación y estos sirvan de modelo para su aplicación constante. Finalmente, económicamente, legalmente, socialmente y laboralmente es justificable por ser de gran interés para la población y nosotros los investigadores.

Con este trabajo de investigación planteamos el Objetivo general siguiente: Determinar la influencia del Balanced Scorecard en la Gestión municipal para un municipio distrital de la provincia de Otuzco; teniendo como objetivos específicos los siguientes: (1) Analizar la situación actual de la gestión municipal de la Municipalidad Distrital del estudio; (2) Determinar los objetivos estratégicos e indicadores para el diseño del BSC de la Municipalidad Distrital, (3) Diseñar e implementar el Balanced Scorecard para la Municipalidad Distrital (4) Determinar la situación de la gestión de la Municipalidad Distrital posterior a la aplicación del BSC y (5) Evaluar los resultados situacionales de la gestión municipal antes y después de la aplicación del BSC.

Finalmente, con el estudio que realizaremos nos planteamos la siguiente hipótesis: “El uso del Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión municipal, permitiendo un mejor control de los indicadores de para la toma de acciones en la Municipalidad Distrital estudiada”.

II. MARCO TEÓRICO

El uso del *Balanced Scorecard* (BSC) se remonta a los años 90; los reconocidos investigadores Norton y Kaplan en su estudio concluyeron que los indicadores de la medición de resultados financieros y no financieros influyen en la empresa del futuro, basado en su misión y estrategia de organización fijaron elementos como los clientes, el financiamiento, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento.

Los investigadores Kaplan y Norton definen su visión de la siguiente manera: -
Perspectiva del cliente: recopile las inquietudes relacionadas con el cliente principalmente en torno a cuatro variables: tiempo, calidad, servicio y costo. -
Perspectiva financiera: Estos indicadores indican la coexistencia de tres metas generales: en primer lugar, esta reducir costos, aumentar la productividad y variabilidad de los ingresos, así como el uso de activos y la planificación de estrategias de inversión. La Vista de Procesos Internos: Incluye las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y cumplir con las expectativas del cliente, e identificar los procesos clave en los que debe sobresalir. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: tiene como finalidad adecuar los recursos humanos y materiales disponibles a las necesidades de las tres perspectivas restantes.

Esta herramienta se originó en la necesidad del sector industrial de poder medir sus resultados de las acciones de acuerdo con sus objetivos estratégicos, después el sector de servicios adaptó y adoptó gradualmente el método en el sector de gestión, y el sector público también lo ajustó. La popularidad y el atractivo del BSC en el sector público se pueden atribuir a la ola de Nueva Gestión Pública que, en las últimas décadas, ha arrasado en el sector público, con llamados a la modernización (Inciarte, 2019).

A pesar del vasto conocimiento de los comandantes del sector público, su implementación aun es restringida; sin embargo, su uso se ha incrementado en los últimos años (Smits & Hillegersberg, 2018). En las organizaciones no lucrativas, están en la fase inicial de aplicaciones, y generalmente se utilizan como herramienta de medición en lugar de sistema de gestión, ignorando esta importante herramienta de gestión estratégica y pueden contribuir efectivamente

al desarrollo futuro del sector público (Belete et al., 2017). A pesar de que el BSC se creó inicialmente para organizaciones con fines de lucro, pronto se empleó para la gestión de organizaciones públicas como municipios, hospitales, universidades y otras formas de organizaciones públicas (Loannis, 2017).

El investigador Kafruni (2018), señaló que el uso del Balancead Scorecard como herramienta de gestión es eficaz porque puede evaluar la gestión global de la organización en términos de administración y operaciones, mejorando así la prestación de servicios y asegurando la satisfacción del cliente.

El investigador Paucar (2018) llegó a la conclusión que el Balanced Scorecard cubre los vacíos de la administración de una organización, como la falta de un proceso minucioso al momento de implementar las estrategias y retroalimentarlo día a día. El proceso de gestión que rodea al BSC permite a la organización ponerse al día y centrarse en la implementación de la estrategia. El BSC utilizado en este modo se convierte en la base de la organización de gestión en la era de la información. La relación entre puntos de vista en organizaciones sin fines de lucro: 1) Opiniones de confianza. -Si lo logramos, ¿cómo nos verán los contribuyentes o los ciudadanos? 2) Opiniones de las partes interesadas. -Para hacer realidad nuestra visión, ¿cómo deberían vernos las partes interesadas? 3) las necesidades de la población deben ser satisfechas con el manejo de cada proceso interno en la institución.

Rodríguez (2017) manifiesta que hay una serie de procesos para la aplicación del Balanced Scorecard como:

El Proceso de transformación visual; viene ser apoyar a los gerentes para llegar a un consenso sobre la visión y estrategia de la organización. **El proceso de comunicación y vinculación;** permite a los altos directivos brindar información para su estrategia a lo largo de la estructura organizacional de la organización y vincularla a metas funcionales y personales. Las ventajas del Balanced Scorecard, otorgan a los gerentes múltiples y mejores maneras de evidenciar al personal de la organización que llegan a comprender la estrategia aplicada en un plazo estipulado, donde las metas de la empresa están alineadas con ella para lograr el éxito.

Hoy en día las organizaciones han estado implementando varios planes de cambio, y cada empresa tiene sus asesores, su personal altamente calificado, recursos económicos y sobre todo energía y ganas que les permiten salir adelante. Durante el **Proceso de retroalimentación y aprendizaje**; es donde se puede proporcionar a la organización la técnica de llevar a cabo un estudio estratégico a fin de cumplir con lo planificado; estas están orientadas hacia la organización y a sus áreas respectivas para el cumplimiento de sus objetivos presupuestarios.

Los **componentes del Balanced Scorecard** se basan en una investigación de (Quesado et al., 2018) donde mencionan que lo primero que se debe hacer es desmenuzar la estrategia de la organización en actos específicos, tales como indicadores, objetivos, planes y metas. Sistematizado en cuatro áreas generales, a saber, recursos, comunidades, procesos internos y personal. De igual forma, debido a que el BSC es un marco de gobierno institucional, se forma la matriz de entrada dual, en la que la causalidad depende de opiniones y estrategias.

Por otro lado, los **objetivos estratégicos** vienen a ser aquellas tareas detalladas que se colocan en el mapa estratégico, que tienen la impresión de ser de causalidad y se establecen a partir de la descomposición de las estrategias institucionales, los **indicadores estratégicos** son los elementos para medir el desempeño de cada objetivo estratégico. A su vez, **las Metas o blancos** se utilizan para establecer los límites o fronteras que esperamos alcanzar a través de cada indicador. También son los parámetros para que establezcamos las metas a alcanzar como indicadores; el **plan de acción** también se ha convertido en una medida, plan a corto plazo o acción específica que se debe tomar para lograr cada objetivo estratégico desde todos los ángulos.

Alarcón (2019) señaló que el BSC es una gran herramienta de gestión que profundiza con indicadores financieros y no financieros en un buen desarrollo de una gestión. Los empleados de la organización deben de estar completamente informados de la aplicación de esta herramienta, siendo los gerentes y administradores los responsables de las decisiones en el ámbito financiero, mientras que demás directivos deben entender que los factores que impulsan el éxito financiero a largo plazo. Al final, la formulación de la estrategia y su conexión

con las operaciones internas siguen siendo diferentes. Creemos que un enfoque orientado al sistema que vincule la estrategia con las operaciones beneficiará a la empresa. Tener un sistema de gestión integrada y completo, permitirá superar las dificultades en la implementación.

Para poner en funcionamiento un Balanced Scorecard los investigadores Fatima & Elbanna, (2020), manifestaron que la implementación del BSC se realizará mediante el empleo de técnicas de gestión de proyectos para comprobar su correcta formulación e implementación. Considere las siguientes fases: la **Planificación**; Primero, el establecimiento del equipo de intervención debe dar por iniciado el proceso de revisión a través de los integrantes que formar parte de la empresa para el objetivo pueda implementarse en el futuro a través del resto de la agencia y el cronograma en la fecha planificada. En la segunda fase el **Proceso de reflexión estratégica**; se debe revisar la misión, visión, valores, estrategia del sistema, estrategia competitiva y estrategia de operación de cada servicio. Así mismo la tercera fase es **La formulación del mapa estratégico**; la formulación de la estrategia organizacional toma en cuenta las cuatro perspectivas estudiadas (personal, recursos, comunidades, procesos internos). Los objetivos deben de estar basados en la perspectiva con el propósito esperado, relacionado con la organización para obtener su visión (Leyton & Gil, 2017). Finalmente, la cuarta fase es **la Implantación**; teniendo ya completado el mapa estratégico organizacional, se informará y transmitirá a la organización, teniendo como meta que la estrategia se comunica al departamento de gestión de operaciones navegando por el mapa estratégico.

Para **diseñar un Balanced Scorecard**, en primer lugar, una empresa debe formular sus metas y estrategias futuras a través de una planificación estratégica objetiva. La formulación de un plan estratégico se puede diseñar un BSC. Primero debe de analizar y descomponer las estrategias de la institución en acciones muy específicas, después de ello sistematizarlo en dimensiones generales tales como recursos, comunidades, procesos internos y personales; los puntos de equilibrio se denominan lenguaje del "Balanced Scorecard". Después de la descomposición de la estrategia en operaciones específicas que forman la estrategia y de sistematizarlas inmediatamente desde estas cuatro perspectivas, estas

operaciones deben estar relacionadas entre sí o enlazadas en una secuencia que debe tener una relación causal (Vega et al., 2020)

La **importancia del Balanced Scorecard** es porque es una herramienta no solo se incluye en una perspectiva, sino que también asume que todas las herramientas son paralelas en un intento de determinar los vínculos entre ellas. Sin embargo, de esta manera, es factible establecer una cadena causal que se compromete a tomar acciones relevantes en cada nivel. Sin embargo, ser consciente de cómo se conectan las metas de los distintos puntos de vista, lograr gradualmente los resultados de los indicadores y observar si hay una forma de cambiar la cadena, la toma de decisiones o la fuerza impulsora de valor, de modo de asegurar que se cumplan las metas a un nivel superior (Fijałkowska & Oliveira, 2018).

Por otro lado, el Balanced Scorecard define resultados beneficiosos para la administración de una empresa, pero para poder alcanzarlo se debe manejar una serie de metodologías y aplicaciones que vayan de la mano con los indicadores que refleja el análisis. También se puede obtener ventajas como la alineación de sus funcionarios al cumplimiento de sus obligaciones en base la misión de la organización; una comunicación con los colaboradores de manera óptima y eficiente, por otro lado se puede redefinir estrategias en base a los resultados, poner en práctica visiones y estrategias, y mejorar los indicadores financieros del patrocinador del proyecto y desarrollo laboral (Mazzeo, 2017).

El Balanced Scorecard facilita a los dirigentes y altos directivos, los cuales obtienen el mayor beneficio, porque establecen los objetivos a alcanzar, y utilizando cuadros de mando integral, si se desarrollan de acuerdo con las especificaciones que defina, puede analizarlos y revisarlos en una página. El BSC cuenta con una serie de **elementos** entre los cuales se encuentra la misión y visión de la organización, las perspectivas, las metas estratégicas, la elaboración del mapa estratégico, los indicadores e iniciativas estratégicas.

El principio de gestión se basa en el Balanced Scorecard, teniendo en primer lugar una creación de cambio a través del liderazgo, seguido por la ejecución de la estrategia a través de la aplicación operativa, de donde se puede alinear la

empresa a la misión objetiva para lograr convertirlo en una meta día a día y llegar a convertirlo en proceso continuo de mejora (Cokins, 2020).

La gestión municipal toma al grupo de operaciones administrativas como eje central, porque son los encargados de aclarar el plan general y la coordinación de la organización. Por tanto, la gestión incluye al menos cuatro funciones básicas, en primer lugar está la **planificación** se basa en el conocimiento para diseñar lo que se hará y cómo lograrlo para lograr la meta, luego de ello está la **gestión** que es un proceso de guía que incluye liderazgo y motivación, coordinación de actividades externas e internas y elementos únicos para tomar decisiones informadas basadas en reglas y procedimientos; como tercer elemento tenemos a la **organización** la cual se refiere al desarrollo y mantenimiento de una estructura para resolver la misión y la visión y finalmente se entiende por **control** a una serie de actividades para determinar si la gestión se realiza de acuerdo con los objetivos planificados en el plan de gestión local (Youtie et al., 2017).

Por otro lado, realizamos las investigaciones y encontramos antecedentes relacionados con la aplicación de la estrategia del Balanced Scorecard en organizaciones similares, tanto nacionales e internacionales

Pavés y Martin (2017) realizaron una encuesta sobre el Balanced Scorecard utilizado en la gestión pública de las ciudades chilenas, donde analizaron el entorno político, la estrategias empleadas, los tipos y operaciones de las herramientas de gestión urbana en las ciudades chilenas, y lograron desarrollar un mapa estratégico y determinar cuáles indicadores deben de plasmarse en el BSC; con la aplicación de esta herramienta concluyeron que a través del uso del BSC se puede mejorar la gestión edil y lograr una transparencia en la ejecución de sus actividades.

Los investigadores Hausvik, Thapa y Munkvold (2020) muestran en su artículo científico que el BSC como un sistema organizacional de planificación y monitoreo del desempeño, cumple la función práctica de consideraciones pragmáticas de objetivos estratégicos sectoriales, políticas para la administración de la economía y de recursos humanos del sector público. Este enfoque metodológico permite comprender la diversidad de formas que el BSC puede tomar cuando se

implementa en los sectores públicos de países en desarrollo, incluidos, entre otros, África.

En Portugal, Pereira y Oliveira (2020) investigaron la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta para evaluar y medir el desempeño de las organizaciones públicas en un ayuntamiento portugués que atiende a una población de 24 mil habitantes; concluyendo que BSC permite una alineación organizacional de los objetivos como un sistema integrado. Mientras tanto los autores Ndevu & Muller, (2018) concluyen que el Balanced Scorecard es una herramienta eficaz para la gestión del desempeño del sistema, que se puede utilizar en el gobierno local ya que permite gestión para medir procesos financieros, internos, aprendizaje y resultados del cliente en operaciones y potencial organizacional, en su investigación científica sobre Operacionalización de la gestión del desempeño en el gobierno local de Gqabi en Sudáfrica.

En un municipio de Noruega, la difusión e implementación del cuadro de mando integral, investigado por Madsen et al., (2019), concluyen que el uso y aplicación del Balanced Scorecard en entidades públicas sigue siendo poco estudiado, para lo cual ellos realizaron un análisis descriptivo sobre la aplicación de la herramienta BSC a través de una encuesta realizada a 428 municipalidades del lugar, logrando obtener una respuesta del 26% que aún no aplican esta herramienta en su modelo de gestión y lo tienen bien definido el concepto del BSC y su implicancia en la administración pública; el análisis también revela una variación considerable en lo que respecta a las percepciones y experiencias asociadas con la adopción e implementación del BSC.

En Italia la investigación sobre la estabilidad de los sistemas de gestión del rendimiento del factor humano aplicando el BSC. Basándonos en diferentes marcos y teorías de estructuras, concluyen que la estrategia del Balanced Scorecard fomenta al personal de una entidad pública conocimientos de análisis de factores económicos e institucionales entre dimensiones sociales y técnicas (Di Vaio et al., 2018).

En la investigación de (De Andrade Guerra et al., 2018) cuyo objetivo fue desarrollar un mapa estratégico de Balanced Scorecard para implementar y monitorear programas ambientales en las universidades, realizó una revisión de la

literatura sobre educación ambiental en la educación superior, encontrando 10 indicadores primarios y 40 sub indicadores necesarios en las universidades brasileñas y logro implementar una guía para este fin universitario, para que estudiantes, profesores y otros miembros del personal puedan trabajar juntos por el desarrollo sostenible.

En Ecuador (Caluña, 2017) desarrollo una nueva gestión basada en el BSC para el gobierno municipal autónomo y descentralizado de Mocha, cuyo objetivo es la mejora de su proceso de gestión municipal, alcanzar las metas del sistema, utilizar herramientas de evaluación y entrevistas. El modelo BSC incluye un análisis externo que afecta a la entidad, lo que le permite a la agencia alcanzar sus metas declaradas, y también brinda información a todos los niveles de la agencia, facilitando así el accionar del municipio y el éxito financiero a futuro y también realizar la buena vida que espera la multitud del lugar.

En el vecino país de Chile (Luis et al., 2017), diseñaron Balanced Scorecard como herramienta de administración municipal, la cual les permita la toma de decisiones directivas y que mida los resultados de la gestión municipal de Frutillar, la investigación se realizó en dos etapas, la primera de ellas fue evaluar el estado de la entidad y formular correctos indicadores para mejorar su desempeño y posteriormente se actualizaron la matriz FODA de la organización con la ayuda de funcionarios designados por el administrador municipal; y finalmente un mapa estratégico para el municipio, estableciendo objetivos estratégicos incluidos en el diseño del cuadro de mando final.

La investigación científica realizada por Chavarría, (2017), cuyo propósito es aplicar Balanced Scorecard para optimizar la eficiencia de gestión del departamento de subgestión de infraestructura pública de Vanta, provincia de Ayacucho, y obtener resultados estadísticos, como mejorar la gestión de los socios administrativos de las entidades públicas, el valor de Wilcoxon Ranges es $Z = -6,737b$. De igual forma (HUAMANI, 2018) realizó una encuesta similar y diseñó el Balanced Scorecard para la gestión municipal en la provincia de Cuzco. Su aplicación de las herramientas del BSC permite medir la ciudad a través de una serie de indicadores. El plan de acción y ajuste del comportamiento

de los miembros del gobierno de la ciudad son similares a los que investigo (Figueira et al., 2018).

Por otro lado en Cerro de Pasco, el investigador Mateo, (2019), utilizó la herramienta del BSC para la gestión municipal en el distrito de Santa Ana de Tusi, la aplicación del BSC y la falta de estandarización de procesos para asegurar un uso efectivo de los recursos, y la gestión del personal relacionado, el nivel de conocimiento de modelos y herramientas es bajo; se encontraron una serie de diferencias significativas al inicio y al final de la investigación, como un trabajo multidisciplinario para lograr resultados, y lograr un continuo mejora con la participación de todos.

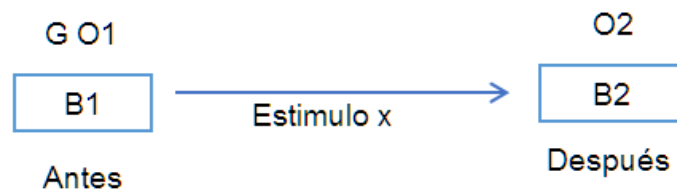
En Chiclayo (ARTEAGA & SAAVEDRA, 2018) también desarrollaron un importante modelo de gestión de procesos de servicio público brindado por el gobierno municipal del Distrito José Leonardo Ortiz, basado en la herramienta de Cuadro de Mando Integral, que lo aplicaron al 24% de los usuarios en calles y parques, 31% se utiliza para recolección de residuos sólidos, 111 puntos clave de basura, las soluciones deben ser vistas desde la perspectiva de la organización horizontal basada en procesos, con actividades de valor agregado e indicadores claros para una adecuada gestión, lo que requiere de Planificación crítica, logística y apoyo a la tecnología de la información.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación realizada a través de este proyecto es de enfoque cuantitativo, está basado en datos numéricos y cálculos estadísticos orientados a los resultados; de tipo aplicada porque se solucionó un problema encontrado, diseñando un sistema de gestión para su implementación y medición de impacto a través de indicadores de gestión; con un diseño experimental de sucesión en línea debido a que se trabajó con un solo grupo de estudio en el paso del tiempo. Es de nivel Explicativo; porque detalla las variables de estudio y su efecto en la institución.

El diseño pre experimental de sucesión en línea estará presentado por:



01 SOLO Grupo Experimental

Simbología:

G: Grupos de sujetos

X: Balance Scorecard

O1: Pre Test – Periodo 2021 I

O2: Post Test – Periodo 2021 II

3.2. Variables y Operacionalización

De acuerdo con el problema planteado anteriormente tenemos las siguientes variables de estudio:

Variable independiente: “Balanced Scorecard”. Esta es una de las herramientas que se utilizarán para dar seguimiento a objetivos estratégicos por la municipalidad estudiada, teniendo en cuenta una serie de indicadores debidamente estructurados en base a perspectivas tales como clientes,

financiero, procesos internos y aprendizaje, las mismas que se detallan en el cuadro de Operacionalización de variables adjunto en los anexos de esta investigación.

Variable dependiente: “Gestión Municipal”, Respecto a esta variable, se puede decir que permite gestionar y llevar a cabo acciones que permiten el desarrollo de una actividad en concreto. Considerando las principales funciones administrativas que se debe ejercer en la municipalidad tales como planeación, organización integración y control, detalladas en el anexo de operacionalización de variables.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población para el estudio está conformada por los trabajadores administrativos y de campo los cuales trabajan en la municipalidad estudiada, con un total de $N = 30$. La muestra de investigación de este estudio está compuesta por el 100% de colaboradores administrativos y de campo del departamento de administración pública correspondiente. Por conveniencia, muestreo no probabilístico; porque se realizó con muestras definidas o intencionales, porque es responsable de realizar encuestas pre-experimentales; en esta forma de muestra, no todas las muestras pueden seleccionarse como muestras, es por eso que no son tan representativos.

Tabla 1 Población y muestra del estudio

MUNICIPALIDAD DISTRITAL - OTUZCO			
FUNCIONARIO	GENERO		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	
ADMINISTRATIVO	12	9	21
CAMPO	7	2	9
TOTAL	19	11	30

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las encuestas utilizadas al momento de recopilar información es principalmente la tecnología que utilizamos para obtener, analizar y verificar la racionalidad de la información administrativa y financiera de esta manera para expresar opiniones profesionales. Durante la ejecución del proyecto se verifico la autenticidad de la ejecución presupuestal, PDC y demás información divulgada por la entidad, y se permite comprender y probar la naturaleza del negocio de consultoría.

Entrevista. - Utilizar esta tecnología en la visita al local de la municipalidad para obtener y verificar determinados hechos y situaciones, primordialmente a través del funcionamiento, comprender intuitivamente los métodos de funcionamiento del personal, conocer los principales problemas y solucionarlos en el futuro.

Encuesta. - Todo el personal que participe en esta investigación será encuestado y se recopilará información para detectar los puntos clave existentes.

Cuestionario. - Se realizará una encuesta por cuestionario a todos los participantes para recopilar información relacionada con la etapa de gestión municipal del gobierno municipal en el distrito estudiado.

Así mismo los instrumentos necesarios que serán utilizados en el estudio son los siguientes:

Tabla 2 Instrumentos de recolección de datos

Balanced Scorecard	Gestión Municipal
1) Situación actual de la Municipalidad Distrital (Encuesta a los Funcionarios)	1) Cuestionario de Gestión Municipal aplicado a los funcionarios municipales
2) Para Determinar los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard de la Municipalidad Distrital (Entrevista al Gerente Municipal)	

3.5. Procedimientos

Para llevar a cabo este trabajo se tomó como muestra los funcionarios administrativos y de campo de la municipalidad en estudio, quienes participaron en la elaboración de cuestionarios y / o encuestas elaboradas; asimismo, se realizó entrevistas con el gerente municipal de la entidad para recopilar información relevante. La coordinación y / o autorización para realizar el trabajo de investigación la realizó el señor gerente municipal de la agencia, quien, en base a la coordinación previa, nos brindó toda la información que le solicitamos en ese momento.

En primer lugar, para la variable Balanced Scorecard, después de la aplicación de la encuesta, los datos son procesados mediante en una tabla de la herramienta Excel para obtener resultados de la situación actual de la Municipalidad distrital estudiada y juntamente con la entrevista que se realizó al gerente municipal de la institución se proyectó a elaborar el Balanced Scorecard teniendo en cuenta las dimensiones Financieras, gobierno y comunidad, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Así mismo para la variable gestión municipal se aplicó el cuestionario a los funcionarios administrativos y de campo de la municipalidad del cual se obtendrá respuestas como (TDA-TOTALMENTE DE ACUERDO), (DA- DE ACUERDO), (I-IMPARCIAL), (ED-EN DESACUERDO) Y (TED-TOTALMENTE EN DESACUERDO), teniendo datos del antes y después de la aplicación de la herramienta BSC. Para ambas variables se le aplicó análisis estadísticos para ver la diferencia entre el análisis pre y post test.

Respecto a la comprobación de la hipótesis propuesta, se realizó una comparación de datos, y los resultados son discutidos mediante una confrontación de los mismos de acorde a referencias anteriores, cuyos antecedentes se encuentran plasmados en estudios realizados por anteriores investigadores, finalmente para la redacción de las conclusiones se tomó en cuenta los objetivos formulados y también los resultados que se obtengan.

3.6. Método de análisis de datos

Posterior a la recopilación de información respectiva a través de los instrumentos mencionados anteriormente, esta se clasifico y/o proceso a través de Gráficos estadísticos como Gráficos de barras y de Frecuencias en el software Excel, las mismas que contienen un análisis descriptivo e interpretado, de acuerdo a cada variable propuesta en el estudio.

3.7. Aspectos éticos

La encuesta realizada bajo la autorización del gerente municipal del distrito y gobierno municipal en estudio. La información de los documentos de gestión recopilados es confidencial para garantizar la identidad de los colaboradores y su contribución a la investigación. Por otro lado, el texto de la investigación de la intervención es citada bajo la norma ISO 690 para mantener la responsabilidad ética. Finalmente, este estudio es objetivo e íntegro con sus aportes brindados, las responsabilidades de los investigadores y el comportamiento responsable de esta investigación, con datos completamente verdaderos sin cambios que conduzcan al estudio.

IV. RESULTADOS

Para llegar a la determinación del objetivo general, desarrollamos paso a paso los objetivos específicos planteados en el presente estudio.

4.1. Situación actual de la Municipalidad

El gobierno municipal es una agencia de gobierno local distrital con estatus de derecho público, promueve el desarrollo económico local dentro de su jurisdicción, tiene autonomía política, económica y administrativa dentro de su jurisdicción, y sus funciones y propiedad están sujetas al sistema legal establecido. Este fue creado por Ley No. 14951 de 7 de marzo de 1964, y el plazo es indeterminado. Su domicilio se encuentra en la esquina de Leguía y Calle 28 de Julio, Plaza de Armas, Distrito Mache, Provincia de Otuzco de la Libertad (IBÁÑEZ, 2021).

El objeto de una entidad pública es representar al barrio, promover la plena prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de los 20 caseríos, asegurar que sus vecinos ejerzan plenamente sus derechos e igualdad de oportunidades, y ejerzan jurisdicción sobre su territorio (ROF MDM, 2015).

La visión de desarrollo del distrito de Mache es que al 2021 debemos convertirnos en líder de la provincia, con una agricultura desarrollada, convertida en una ciudad turística, donde el servicio básico y público sea eficiente; interconectado al mercado trujillano (PDC MACHE, 2015).

En la actualidad, el gobierno distrital solo utiliza como principal herramienta de gestión el "Plan de Desarrollo Coordinado Local-Distrito de Mache 2016-2021" (PDC), que contiene el diagnóstico local del distrito, el eje estratégico determinado, el plan estratégico y la línea de base del distrito. La demanda, que permitirá que todos los recursos se utilicen en un mejor desarrollo, pero cuestiones políticas y sociales, asociado a la ausencia de una correcta planificación hacen que el PDC no se utilice adecuadamente y se convierta en un documento de consulta más que en una herramienta de gestión. Otra

herramienta que debe tener una entidad es el plan operativo institucional-POI 2021, cuyo documento de gestión debe ser elaborado y aprobado por la administración municipal actual, con contenido de: las metas, actividades, presupuesto y cronogramas para este año, en línea con el PDC Anual.

Encuesta aplicada a los funcionarios de la municipalidad distrital en estudio, arrojó los siguientes resultados:

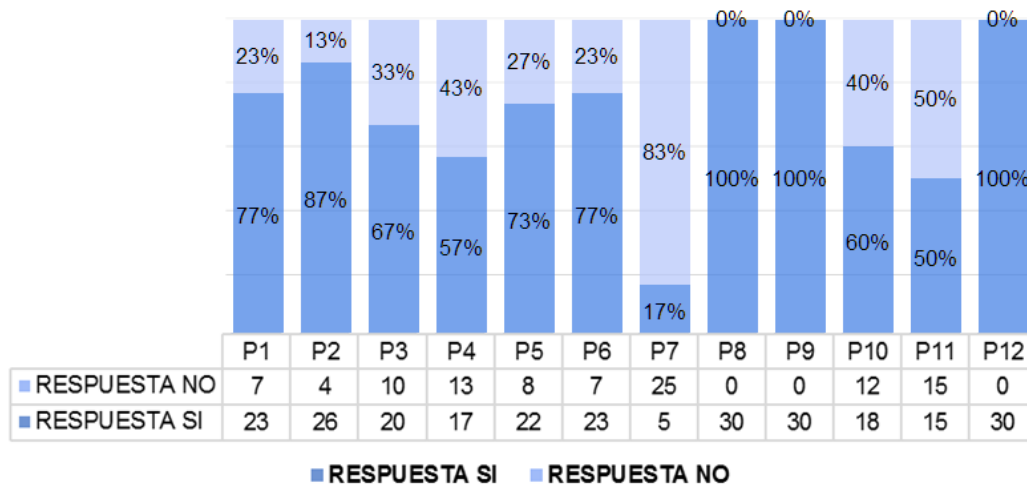


Figura 1 Encuesta aplicada a 30 funcionarios municipales antes de la elaboración de la herramienta BSC

En la figura 1, observamos que el 77 % de los funcionarios municipales participantes de la encuesta manifestaron conocer la misión y visión de la municipalidad; y los demás no conocen la misión y visión de la municipalidad, estos resultados permiten dar a conocer que no hay una buena socialización y difusión entre los trabajadores municipales. En la misma figura también vemos que el 87% de personal encuestado manifiesta que, si conoce sus obligaciones de su puesto de trabajo, declaradas en el ROF de la institución mientras que el 13% de los encuestados realizan actividades que les encomienda pero que muchas veces no les corresponde o no están contempladas en el ROF de la entidad. De igual manera el 23% de los encuestados indican no conocer que el área de tesorería de la entidad da seguimiento a las fianzas y pagos a proveedores y personal, y los demás si tienen conocimiento del cumplimiento de esta actividad por parte del tesorero.

En la pregunta número cuatro ¿Conoce usted si la entidad cuenta con Plan Operativo institucional (POI) actualizado y aprobado?, del total de encuestados solo el 57% de ellos manifestaron si conocer sobre esta herramienta de gestión municipal, mientras que los demás no saben si existe aprobada o actualizada.

En la pregunta 5, el 73% de los encuestados manifiesta que hay una planificación Anual antes de la ejecución de las diversas actividades de su área, teniendo así un mejor control de sus actividades al momento de su ejecución y los demás encuestados que suman 27% del total, manifiestan que toman decisiones del momento, sin tomar en cuenta la planificación en cuanto a aspectos financieros, técnicos y sociales, ocasionando incomodidad en la población por la falta de atención a sus necesidades por la asignación de recursos a otros proyectos y el retraso de otras obras. Con respecto a la sexta interrogante, el 23% de las personas encuestas no saben si existe un registro de proveedores aptos para el suministro de bienes y servicios a la entidad, generando retrasos al momento de la adquisición de los bienes.

Sobre la pregunta: ¿Cuenta la municipalidad con Indicadores de Gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales y planificar acciones para los siguientes 3 años?, el 17% de los encuestados dan a conocer que la entidad no tiene indicadores que permita cuantificar el cumplimiento de las metas. Así mismo se les consulto a los encuestados si consideran necesario poder utilizar herramientas y técnicas para mejorar los procesos técnicos y administrativos, de los cuales el 100% de las personas están de acuerdo con esta propuesta y también creen que es importante mejorar los procesos de la municipalidad.

Finalmente, en las tres últimas preguntas, el 60% de los encuestados manifiestan que la municipalidad si posee un Modelo de Gestión para el logro de sus metas institucionales, de acorde con ello se les consulto que si conocen la herramienta del Balanced Scorecard y solo la mitad de trabajadores saben de qué se trata y finalmente el 100% de los trabajadores municipales manifiestan que el diseño de un Balanced Scorecard mejorará significativamente la gestión municipal.

4.2. Determinación de objetivos estratégicos e indicadores

Para la determinación de los objetivos estratégicos e indicadores utilizados en la formulación del Balanced Scorecard, se entrevistó al señor Gerente Municipal de la municipalidad en estudio, obteniendo respuestas que se encuentran en la entrevista del anexo N° 11 del presente. De esta entrevista es preciso resaltar que esta entidad publica en su condición de gobierno local ubicado en la zona sierra de la libertad, en la práctica de la gestión administrativa es muy distinta a un gobierno local de la costa, pues los instrumentos de gestión no están vigentes y muchos de ellos no cuenta la entidad, según el señor gerente municipal, solo tienen el Plan de Desarrollo Concertado 2015, cuya vigencia esta hasta el año 2021, donde se encuentran ejes estratégicos con objetivos estratégicos definidos.

Tabla 3 Ejes estratégicos / objetivos considerados dentro del Plan Local de Desarrollo Concertado – MDM 2015

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE N° 1. DESARROLLO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">- Mejoramiento en la calidad de la producción y productividad agrícola.- Producción, comercialización y rentabilidad en la leche y carne vacuno.- Promoción comercial y su respectiva transformación.
EJE N° 2 .DESARROLLO SOCIO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none">- Calidad Educativa- Calidad en el Servicio de Salud- Cultura, turismo y Promoción del Deporte- Inclusión Social.
EJE N° 3: TERRITORIO Y MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none">- Necesidades Básicas Satisfechas- Residuos Sólidos- Administración del Agua- Reforestación.
EJE N° 4: FORTALECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">- Gobernabilidad Democrática- Participación Ciudadana

INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento Organizacional - Buen Gobierno Local.
----------------------	--

En base a los ejes estratégicos obtenidos del PDC 2015 de la entidad en cuestión, planteamos los siguientes objetivos e indicadores estratégicos, en la siguiente tabla:

Tabla 4 Objetivos e Indicadores Estratégicos para el BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES
Gobierno y Comunidad	Mejorar y Ampliar la prestación de servicios básicos de calidad.	% de la familias con acceso a agua potable
		% de familias con acceso a energía eléctrica
		Percepción de la Seguridad Ciudadana Índice de Limpieza Pública de la zona urbana
	Promover condiciones para el desarrollo social y económico	Índice de inversión en proyectos de infraestructura, productivos y sociales
		Aumento de actividades sociales
		Nº de Programas de inserción laboral
Proteger el Medio Ambiente y Recursos Naturales para un desarrollo sostenible	% de inversión en proyectos de medio ambiente	
Financiera	Administrar con transparencia los Recursos Financieros	Índice de inversión
		Índice de recaudación
	Gestionar Recursos Financieros para la ejecución de Proyectos	Índice de gestión de recursos
Procesos Internos	Identificación, levantamiento y análisis de Procesos	Promedio de días en la Elaboración de expedientes técnicos
		Promedio de días de Ejecución de un Proyecto
		% de Procesos Revisados y Estandarizado

	Promover e incrementar la participación ciudadana.	Nº de participantes del presupuesto participativo
		% de aceptación de la población
Aprendizaje y desarrollo	Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	Resultados de evaluación de desempeño
		% de cumplimiento de plan de capacitación anual
	Mejorar el clima Laboral	% de satisfacción de los empleados
		% de resultado de evaluación de competencias de empleados

4.3. Balanced Scorecard

Mapa estratégico

Una vez determinados los objetivos estratégicos, por tanto, para cada objetivo específico relevante, se comienza a perfilar el diseño del mapa estratégico, que será una herramienta para controlar la gestión de los gobiernos distritales y municipales. Como se mencionó anteriormente, por ser una entidad pública cuyo propósito es atender las necesidades de la comunidad, la perspectiva "comunidad y usuarios" constituye la cima del mapa, seguida de la perspectiva "financiera", la perspectiva del "proceso interno" y Terminar con la perspectiva de "aprendizaje y desarrollo".

Con la mejora de las capacidades y los conocimientos humanos, permitirá el desarrollo de una cultura de procesos adecuada para que los procedimientos y funciones se puedan establecer y formalizar. De igual forma, se abrirán canales para que los dirigentes participen en la toma de decisiones, y lograr estabilidad política para la región y el gobierno central, mejores y eficientes procesos, aprobar más proyectos y brindar más fondos para la implementación del plan. Del mismo modo, al brindar íntegramente los servicios básicos, promover las actividades económicas y sociales, y proteger el entorno en el que se desarrollan estas actividades se logrará una mejor calidad de vida para la población.

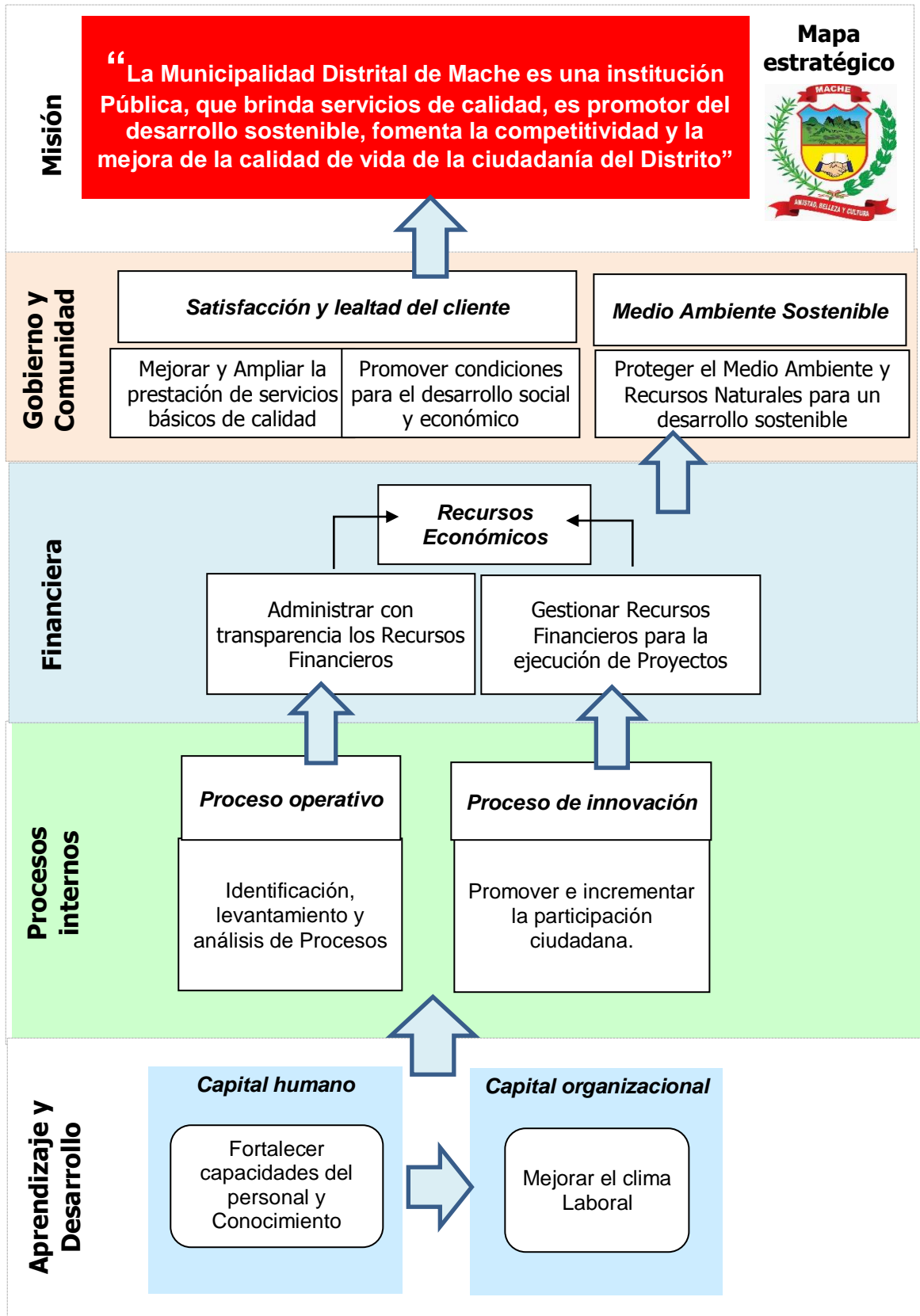


Figura 2 Mapa Estratégico de la Municipalidad

Establecimiento de indicadores

A continuación, se enumeran los indicadores que permiten monitorear cada meta y verificar que el plan se está cumpliendo. El sistema de alerta propuesto permitirá informar sobre el logro y avance de las metas y facilitará las acciones de monitoreo y seguimiento, de ser así; esta alerta consta de 3 colores:



Rojo, cuyo significado es No aceptable (Alerta, riesgo)



Amarillo, cuyo significado es Precaución (Realizar seguimiento)



Verde, cuyo significado es Aceptable (Objetivo cumplido)

Matriz de indicadores desde la perspectiva del gobierno y la comunidad

Desde esta perspectiva, se toma en cuenta el estado ideal a nivel comunitario, para lo cual se define una meta estratégica para enfocar las acciones municipales. Al establecer metas, buscará incrementar la participación ciudadana, mejorar los servicios básicos, promover el desarrollo y proteger el medio ambiente.

Tabla 5 Matriz de indicadores / Perspectiva Gobierno y Comunidad

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Objetivo	Formula /Condicion	Unidad de Medicion	Tendencia	Frecuencia	Meta	Origen de la Meta	Inductor de indicador
Mejorar y Ampliar la prestación de servicios básicos de calidad.	% de la población con acceso a agua potable	conocer la cantidad de familias con acceso a agua potable	(Viviendas con agua Potable/Total de Viviendas)*100	%	Ascendente	Año	Acceso a agua potable del 90% de familias	Por datos históricos del Área Técnica Municipal	Verificación de Data histórica del ATM
			(>85=optimo), (Entre 75% y 85% = Tolerable), (<75%=Deficiente)						
	% de familias con acceso a energía eléctrica	Conocer la cantidad de familias con acceso a electrificación	(Viviendas con servicio de energía eléctrica/Total de viviendas)*100	%	Ascendente	Año	90 % de familias con acceso a energía eléctrica	Por datos históricos proporcionados por Hidrandina (data del área de Obras)	Realizar un censo para conocer la cantidad de familias con servicio básico
			(>90=optimo), (Entre 85% y 90% = Tolerable), (<85%=Deficiente)						
Percepción de Seguridad Ciudadana	Conocer el nivel de satisfacción de la población sobre seguridad ciudadana	Resultado de encuestas realizada a la Población	%	Ascendente	Trimestre	80% de aceptación de la población	Por encuestas del CODISEC	Análisis de información brindada por la comisaria del Lugar	
		(>70=optimo), (Entre 50% y 70% = Tolerable), (<50%=Deficiente)							
Índice de Limpieza Publica de la zona urbana	Conocer la cantidad de residuos sólidos recogidos en la zona urbana	(Total residuos Sólidos Recogidos/Total de Residuos Sólidos Generados)*100	%	Ascendente	Año	Ampliar la recolección de Residuos sólidos a más del 90% de población urbana	Data histórica del área respectiva	Evaluación del manejo de residuos sólidos	
		(>85=optimo), (Entre 75% y 85% = Tolerable), (<75%=Deficiente)							

Promover condiciones para el desarrollo social y económico	índice de inversión en proyectos de infraestructura, productivos y sociales	Medir el nivel de ejecución presupuestal en proyectos de inversión	(Gastos de Inversión en Proyectos/Presupuesto para Inversión en Proyectos)*100 (>85=optimo), (Entre 80% y 85% = Tolerable), (<80%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	90% de ejecución de presupuesto asignado	Po evaluación de la ejecución del área respectiva	Monitorear la inversión de la entidad
	Aumento de actividades sociales	Promoción de actividades sociales para las personas de distintas edades	(Nº Actividades año Anterior - Nº Actividades año Actual / Nº Actividades año Anterior)*100 (Entre 10% a 20%=optimo), (Entre 0% y 10% = Tolerable), (0%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	Aumento gradual anual del 20% de actividades sociales	Por data del área de Desarrollo Social	evaluación de las actividades sociales
	Nº de Programas de inserción laboral	Conocer la cantidad de oportunidades para practicantes	(Nº Jóvenes capacitados / Total Jóvenes)*100 (>60%=optimo), (Entre 30% y 60% = Tolerable), (<30%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	Capacitar al 90% de la Juventud (practicantes)	Solicitudes presentadas	Análisis de la juventud capacitada
Proteger el Medio Ambiente y Recursos Naturales para un desarrollo sostenible	% de inversión en proyectos de medio ambiente	Conocer el nivel de ejecución presupuestal destinada a proyectos del medio ambiente	(Gastos de Inversión en Proy. Medio Ambiente / Presupuestopara Proy. Medio Ambiente)*100 (>75%=optimo), (Entre 65% y 75% = Tolerable), (<65%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	85% de presupuesto ejecutado en proyectos de medio ambiente	Por informes de presupuesto	Monitorear la inversión de la entidad en proyectos de medio ambiente

Tabla 6 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Objetivo	Formula /Condicion	Unidad de Medicion	Tendencia	Frecuencia	Meta	Origen de la Meta	Inductor de indicador
Administrar de forma transparente y adecuada los Recursos Financieros	Índice de eficacia en la inversión	Medir la brecha que existe entre el monto presupuestado a invertir y el monto realmente invertido en un año fiscal	(Ejecución de gastos de Inversión / Total de gastos de Inversión Presupuestadas)*100 (>80%=optimo), (Entre 50% y 80% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	%	Constante	Año	Ejecución de gastos lo más cercano a la meta anual	Por datos históricos	Monitorear la ejecución presupuestal anual de acorde con las metas
	Índice de recaudación	Conocer la cantidad de ingresos recaudados	(Total viviendas que pagan impuesto / Total Viviendas)*100 (>80%=optimo), (Entre 50% y 80% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	Lograr que más del 80% de propietarios paguen impuestos	Por data histórica proporcionados por Administración Tributaria	Plan de mejora para la recaudación de impuestos municipales
Gestionar Recursos Financieros para la ejecución de Proyectos	Monto Gestionado para la Ejecución de Proyectos	Saber el monto gestionado para proyectos durante el año fiscal de acorde con el anterior año	(Monto Gestionado Año Actual) (>S/. 1000000=optimo), (Entre S/. 50000 y S/. 1000000 = Tolerable), (<S/. 50000=Deficiente)	S/.	Ascendente	Año	Gestionar S/. 10'0000000 de Soles	Por información histórica de cantidades gestionadas	Evaluación de la gestión de financiamiento de la entidad









Tabla 7 Matriz de Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Objetivo	Formula /Condicion	Unidad de Medicion	Tendencia	Frecuencia	Meta	Origen de la Meta	Inductor de indicador
Identificación, levantamiento y análisis de Procesos	Promedio de días en la Elaboración de Estudios de Pre Inversión	Medir los tiempos de Elaboración de Estudios de Pre Inversión	(Tiempo "Días" de elaboración del Estudio / Tiempo establecido para la elaboración de Estudio)	Decimal	Constante	Anual	Lograr que los estudios de Pre Inversión (Perfiles de Proyecto) sean elaborados en el Tiempo establecido	Por datos históricos	Evaluación de los tiempos de elaboración de proyectos según el Banco de Proyectos del MEF
			(<=1=optimo), (Entre 1 y 1.2 = Tolerable), (>1.2=Deficiente)						
	Promedio de días de Ejecución de un Proyecto	Medir los tiempos de Ejecución de un Proyecto	(Tiempo "días" de Ejecución del Proyecto / Tiempo establecido para la elaboración del Proyecto)	Decimal	Constante	Anual	Lograr la ejecución de los proyectos en su tiempo programado	Por data del área de Obras	Análisis del tiempo de ejecución de los proyectos de los 3 últimos años
			(<=1=optimo), (Entre 1 y 1.2 = Tolerable), (>1.2=Deficiente)						
	Porcentaje de Procesos Revisados y Estandarizados	Medir la cantidad de procesos para lograr una mejora continua	(Nº de Procesos Revisados y Estandarizados / Nº Total de Procesos que se realizan en la Muni)*100	Porcentaje (%)	Ascendente	Anual	Lograr que el 75% de los procesos institucionales sean revisados analizados y estandarizados	Comparación de la cantidad de procesos	Informe sobre los procesos estandarizados
			(>50%=optimo), (Entre 50% y 25% = Tolerable), (<25%=Deficiente)						
Modernizar la gestión pública, desde la institución municipal para promover la participación ciudadana.	Nº de participantes del presupuesto participativo	Medir el nivel de organizaciones sociales que sienten que son escuchados por el gobierno local	(Org. Soc. Part. Año Actual - Org. Soc. Part. Año Anterior / Org. Soc. Part. Año Anterior)*100	Porcentaje (%)	Creciente	Anual	Lograr la participación de las diferentes organizaciones sociales, aumentado cada año en 20% su participación	Por informes de la Gerencia de Desarrollo Social, y la Oficina de Planificación	Evaluación de las organizaciones sociales participantes en el presupuesto participativo el año anterior
			(Entre 10% a 20%=optimo), (Entre 10% y 0% = Tolerable), (0%=Deficiente)						
	Porcentaje de aceptación de la población	Medir el nivel de aceptación de entidad ante los ciudadanos	Rendimiento percibido - Expectativa	Porcentaje (%)	Creciente	Anual	60% de aceptación de la población	Por un supuesto de RR.HH	Diseñar un instrumento de medición para el nivel de satisfacción del cliente
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)						

Tabla 8 Matriz de Indicadores de la Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Objetivo	Formula /Condicion	Unidad de Medicion	Tendencia	Frecuencia	Meta	Origen de la Meta	Inductor de indicador
Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	-Resultados de evaluación de desempeño	Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	(Personal Capacitado / Total Personal que Labora) *100 (>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	%	Ascendente	Año	50% del personal capacitado	Por informe de la Oficina de Recursos Humanos	Crear un plan de capacitación
	Porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación anual	Fortalecer capacidades y Conocimiento profesional del personal	(Capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones Programadas) *100 (>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	Porcentaje (%)	Ascendente	Anual	Desarrollar en un 50% el plan de capacitación anual.	Por un supuesto de la Oficina de Recursos Humanos	Monitorear el plan de capacitación anual de los empleados municipales
Mejorar el clima Laboral	-% de satisfacción del empleado	Medir el nivel de satisfacción de los empleados	(Satisfaccion percibida - Expectativa) (>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	Porcentaje (%)	Creciente	Anual	60% del personal satisfecho	Por un supuesto de la Oficina de RR.HH	Diseñar y elaborar un instrumento para medir el nivel de satisfacción del empleado
	Porcentaje de resultado de evaluación de competencias de empleados	Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	(Competencias Aprobadas / Competencias Requeridas) *100 (>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	Porcentaje (%)	Ascendente	Anual	50% de los empleados evaluados sean idóneos para su puesto.	Por un supuesto de la Oficina de Recursos Humanos	Crear un plan de evaluación para los empleados municipales para programar capacitaciones posteriores

Tabla 9 Balance Scorecard/ Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Objetivos Estratégicos	Objetivo	Indicadores	Formula /Condicion	Meta	DICIEMBRE (AÑO 2020)		OCTUBRE (AÑO 2021)		Iniciativas	
					Final	Semaforo	Actual	Semaforo		
Mejorar y Ampliar la prestación de servicios básicos de calidad.	conocer la cantidad de familias con acceso a agua potable	% de la población con acceso a agua potable	(Viviendas con agua Potable/Total de Viviendas)*100	Acceso a agua potable del 90% de familias	=650/850		=700/850		Buscar financiamiento para la ejecución del exp. técnico de saneamiento de agua para los 3 caseríos que faltan	
			(>85=optimo), (Entre 75% y 85% = Tolerable), (<75%=Deficiente)		76%		82%			
	Conocer la cantidad de familias con acceso a electrificación	% de familias con acceso a energía eléctrica	(Viviendas con servicio de energía eléctrica/Total de viviendas)*100	90 % de familias con acceso a energía eléctrica	=720/850		=750/850			Buscar financiamiento para la ejecución del exp. técnico de electrificación para los 3 caseríos que faltan
			(>90=optimo), (Entre 85% y 90% = Tolerable), (<85%=Deficiente)		85%		88%			
Conocer el nivel de satisfacción de la población sobre seguridad ciudadana	Percepción de Seguridad Ciudadana	Resultado de encuestas realizada a la Población		80% de aceptación de la población	50%		68%		Implementar un plan de seguridad ciudadana más efectivo	
		(>70=optimo), (Entre 50% y 70% = Tolerable), (<50%=Deficiente)								
Conocer la cantidad de residuos sólidos recogidos en la zona urbana	Índice de Limpieza Publica de la zona urbana	(Total residuos Sólidos Recogidos/Total de Residuos Sólidos Generados)*100		Ampliar la recolección de Residuos sólidos a más del 90% de población urbana	=2.5/3.6		=2.8/3.6		Intensificar las rutas de recojo de basura	
		(>85=optimo), (Entre 75% y 85% = Tolerable), (<75%=Deficiente)			69%		78%			









Promover condiciones para el desarrollo social y económico	Medir el nivel de ejecución presupuestal en proyectos de inversión	índice de inversión en proyectos de infraestructura, productivos y sociales	(Gastos de Inversión en Proyectos/Presupuesto para Inversión en Proyectos)*100 (>85=optimo), (Entre 80% y 85% = Tolerable), (<80%=Deficiente)	90% de ejecución de presupuesto asignado	84.1%		47.3%		Ejecutar al 100% el proyecto, respetando los plazos establecidos
	Promoción de actividades sociales para las personas de distintas edades	Aumento de actividades sociales	(Nº Actividades año Anterior - Nº Actividades año Actual / Nº Actividades año Anterior)*100	Aumento gradual anual del 20% de actividades sociales	0%		10%		implementar al menos un 20% más de actividades
			(Entre 10% a 20%=optimo), (Entre 0% y 10% = Tolerable), (0%=Deficiente)						
Conocer la cantidad de oportunidades para practicantes	Nº de Programas de inserción laboral	(Nº Jóvenes capacitados / Total Jóvenes)*100	Capacitar al 90% de la Juventud (practicantes)	=7/10		=7/9		brindar la oportunidad a todos los jóvenes que presenten su solicitud	
		(>60%=optimo), (Entre 30% y 60% = Tolerable), (<30%=Deficiente)		70%		78%			
Proteger el Medio Ambiente y Recursos Naturales para un desarrollo sostenible	Conocer el nivel de ejecución presupuestal destinada a proyectos del medio ambiente	% de inversión en proyectos de medio ambiente	(Gastos de Inversión en Proy. Medio Ambiente / Presupuestopara Proy. Medio Ambiente)*100	85% de presupuesto ejecutado en proyectos de medio ambiente	50%		70%		implementar más proyectos y actividades en medio ambiente
			(>75%=optimo), (Entre 65% y 75% = Tolerable), (<65%=Deficiente)						

Tabla 10 Balance Scorecard/ Perspectiva Financiera













Objetivos Estratégicos	Objetivo	Indicadores	Formula /Condicion	Meta	DICIEMBRE (AÑO 2020)		OCTUBRE (AÑO 2021)		Iniciativas
					Final	Semaforo	Actual	Semaforo	
Administrar de forma transparente y adecuada los Recursos Financieros	Medir la brecha que existe entre el monto presupuestado a invertir y el monto realmente invertido en un año fiscal	Índice de eficacia en la inversión	(Ejecución de gastos de Inversión / Total de gastos de Inversión Presupuestadas)*100 (>80%=optimo), (Entre 50% y 80% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	Ejecución de gastos lo más cercano a la meta anual	84%		47%		Ejecutar al menos el 85% de presupuesto
	Conocer la cantidad de ingresos recaudados	Índice de recaudación	(Total viviendas que pagan impuesto / Total Viviendas)*100 (>80%=optimo), (Entre 50% y 80% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	Lograr que más del 80% de propietarios paguen impuestos	=106/196 54%		=91/219 42%		Plan de Cobranza hasta un 80%
Gestionar Recursos Financieros para la ejecución de Proyectos	Saber el monto gestionado para proyectos durante el año fiscal de acorde con el anterior año	Monto Gestionado para la Ejecución de Proyectos	(Monto Gestionado Año Actual) (>S/. 1000000=optimo), (Entre S/. 50000 y S/. 1000000 = Tolerable), (<S/. 50000=Deficiente)	Gestionar S/. 10'0000000 de Soles	177,367,859,707		183,029,770,158		Buscar más financiamiento de proyectos

Tabla 11 Balance Scorecard / Perspectiva Procesos Internos

Objetivos Estratégicos	Objetivo	Indicadores	Formula /Condicion	Meta	DICIEMBRE (AÑO 2020)		OCTUBRE (AÑO 2021)		Iniciativas
					Final	Semaforo	Actual	Semaforo	
Identificación, levantamiento y análisis de Procesos	Medir los tiempos de Elaboración de Estudios de Pre Inversión	Promedio de días en la Elaboración de Estudios de Pre Inversión	(Tiempo "Dias" de elaboración del Estudio / Tiempo establecido para la elaboración de Estudio) (<=1=optimo), (Entre 1 y 1.2 = Tolerable), (>1.2=Deficiente)	Lograr que los estudios de Pre Inversión (Perfiles de Proyecto) sean elaborados en el Tiempo establecido	1.3		1.2		Cumplir con el plazo programado
	Medir los tiempos de Ejecución de un Proyecto	Promedio de días de Ejecución de un Proyecto	(Tiempo "dias" de Ejecución del Proyecto / Tiempo establecido para la elaboración del Proyecto) (<=1=optimo), (Entre 1 y 1.2 = Tolerable), (>1.2=Deficiente)	Lograr la ejecución de los proyectos en su tiempo programado	1.7		1.3		Plan de acciones de imprevistos
	Medir la cantidad de procesos para lograr una mejora continua	Porcentaje de Procesos Revisados y Estandarizados	(Nº de Procesos Revisados y Estandarizados / Nº Total de Procesos que se realizan en la Muni)*100 (>50%=optimo), (Entre 50% y 25% = Tolerable), (<25%=Deficiente)	Lograr que el 75% de los procesos institucionales sean revisados analizados y estandarizados	=100/160 63%		=120/160 75%		Plan de capacitación al personal





Modernizar la gestión pública, desde la institución municipal para promover la participación ciudadana.	Medir el nivel de organizaciones sociales que sienten que son escuchados por el gobierno local	Nº de participantes del presupuesto participativo	(Org. Soc. Part. Año Actual - Org. Soc. Part. Año Anterior / Org. Soc. Part. Año Anterior)*100	Lograr la participación de las diferentes organizaciones sociales, aumentado cada año en 20% su participación	= $(7-6)/6$		= $(9-7)/7$		Realizar el presupuesto participativo
			(Entre 10% a 20%=optimo), (Entre 10% y 0% = Tolerable), (0%=Deficiente)		17%		29%		
	Medir el nivel de aceptación de entidad ante los ciudadanos	Porcentaje de aceptación de la población	Rendimiento percibido - Expectativa	60% de aceptación de la población	60%		68%		Mejorar el nivel de aceptación de población
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)						

Tabla 12 Balance Scorecard / Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Objetivos Estratégicos	Objetivo	Indicadores	Formula /Condicion	Meta	DICIEMBRE (AÑO 2020)		OCTUBRE (AÑO 2021)		Iniciativas	
					Final	Semaforo	Actual	Semaforo		
Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	-Resultados de evaluación de desempeño	(Personal Capacitado / Total Personal que Labora) *100	50% del personal capacitado	=5/20	●	=0/15	●	Plan de capacitación al personal	
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	25%	0%					
	Fortalecer capacidades y Conocimiento profesional del personal	Porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación anual	(Capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones Programadas) *100	Desarrollar en un 50% el plan de capacitación anual.	=1/3	●	=0/3	●		
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)	33%	0%					
Mejorar el clima Laboral	Medir el nivel de satisfacción de los empleados	-% de satisfacción del empleado	(Satisfacción percibida - Expectativa)	60% del personal satisfecho	60%	●	55%	●	Mejorar la satisfacción del empleado	
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)							
	Fortalecer capacidades del personal y Conocimiento profesional	Porcentaje de resultado de evaluación de competencias de empleados	(Competencias Aprobadas / Competencias Requeridas) *100	50% de los empleados evaluados sean idóneos para su puesto.	70%	●	75%	●		Capacitar a los empleados
			(>60%=optimo), (Entre 50% y 60% = Tolerable), (<50%=Deficiente)							

Posterior al diseño, implementación y/o aplicación del BSC, en la entidad se volvió la aplicar la encuesta a los funcionarios de la entidad en cuestión, obteniendo los siguientes resultados:

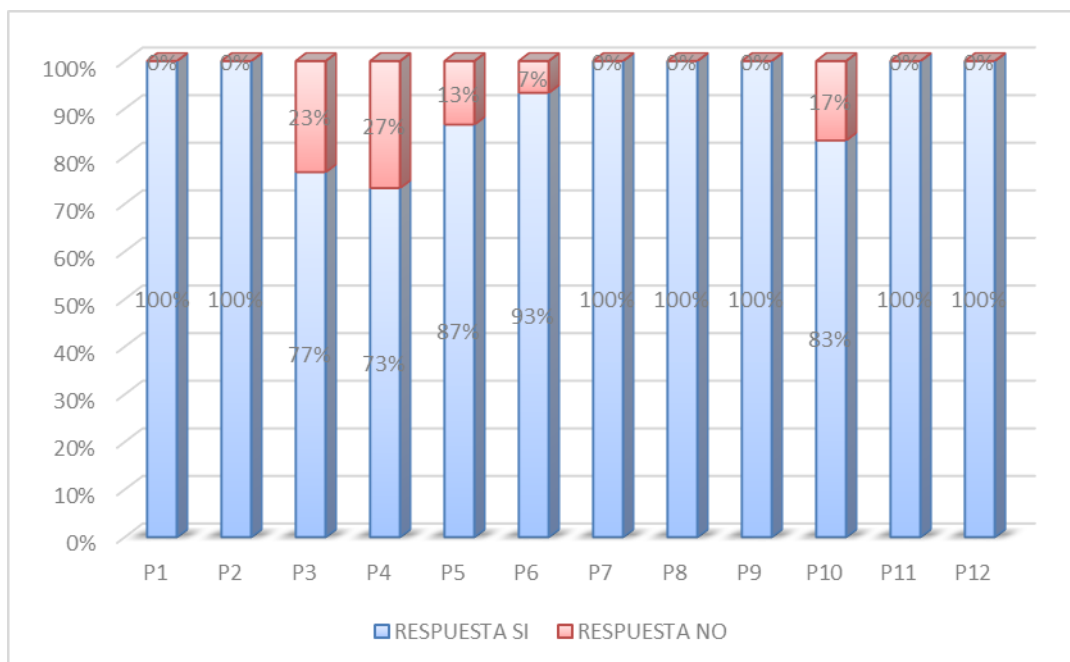


Figura 3 Encuesta a funcionarios después de la aplicación del BSC

De las doce preguntas aplicadas al inicio de la elaboración de la herramienta Balanced Scorecard, los 30 funcionarios municipales tanto administrativos como de campo que conforman la población de esta investigación, un gran porcentaje no tenía noción de conocimiento de indicadores de gestión, no conocía sus actividades de acuerdo al reglamento, ignoraba las actividades de las demás áreas de trabajo, etc.

Según la encuesta aplicada al final de la elaboración del BSC, su aplicación en la entidad así mismo la explicación a los funcionarios municipales, con resultados que se observan en la figura 3, observamos que todos saben cuál es la misión, visión y objetivos que persigue la municipalidad, tienen en cuenta el cumplimiento de sus obligaciones de acorde al reglamento institucional, conocen los resultados de las actividades de las áreas de la entidad, así también se sabe que el uso de esta herramienta BSC es de utilidad para el cumplimiento de indicadores.

La Municipalidad Publica en cuestión, no toma en cuenta indicadores para el cumplimiento de sus actividades durante el año fiscal, por ello en coordinación con el señor Gerente Municipal de esta entidad se procedió a citar al personal administrativos y de campo (que en su total son 30) para hacerles conocer el Balanced Scorecard y sus indicadores, así como la manera de calcularlos a tener en cuenta en cada una de las oficinas de la entidad, de acorde a cada puesto de trabajo que vienen desempeñando.

Para la capacitación al personal, se ha tenido en cuenta poder explicar el detalle de los indicadores en 4 grupos distintos, de acorde al rol de funciones en las gerencias y sub gerencias de la entidad tal como se muestra;

1. Gerencia de Infraestructura y Gerencia de Desarrollo Económico.

Para estas áreas municipales, las que están dedicadas a la planificación y/o ejecución de actividades del desarrollo económico local, del medio ambiente, de infraestructura (vial, educación, salud, etc.), los indicadores que se tienen en cuenta son los siguientes:

- Porcentaje de la familia con acceso a agua potable
- Porcentaje de familias con acceso a energía eléctrica
- Índice de Limpieza Publica de la zona urbana
- Índice de inversión en proyectos de infraestructura, productivos y sociales
- Porcentaje de inversión en proyectos de medio ambiente
- Promedio de días en la Elaboración de expedientes técnicos
- Promedio de días de Ejecución de un Proyecto

2. Gerencia de Desarrollo Social

En esta área de interés y atención al ciudadano de manera directa, de manejo los programas sociales, cumplimiento de estándares de inclusión social, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, dentro del marco del Desarrollo Social, se tiene en cuenta los siguientes indicadores:

- Percepción de la Seguridad Ciudadana
- Aumento de actividades sociales, deportivas, culturales, etc.

3. Logística, presupuesto, planeamiento, contabilidad y Recursos Humanos

Este grupo esta digerido especialmente por las áreas de apoyo de la institución municipal, las mismas que en marco de los procesos establecidos llevan a cabo la Planificación, organización, dirección y control de la Gestión de los Recursos y activos de la entidad, se tiene en cuenta los siguientes indicadores.

- Índice de inversión
- Índice de recaudación
- Índice de gestión de recursos
- Resultados de evaluación de desempeño
- % de cumplimiento de plan de capacitación anual
- % de satisfacción de los empleados
- % de resultado de evaluación de competencias de empleados

4. Alta Dirección (Gerencia Municipal – Concejo Municipal - Alcaldía)

Este grupo está constituido por los funcionarios que compren la alta dirección de la municipalidad, encargados de la toma de decisiones administrativas y políticas, formular estrategias y objetivos llevándolo a la práctica dentro de la entidad, se tiene en cuenta los siguientes indicadores.

- Cantidad de Programas de inserción laboral
- % de Procesos Revisados y Estandarizado
- % de aceptación de la población
- N° de participantes del presupuesto participativo

De las respuestas obtenidas en el pre y post test, se ha realizado la prueba "t" de Student, para la variable Balanced Scorecard, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13 Análisis estadístico pre y post de la encuesta aplicada a los funcionarios municipales sobre el BSC

	<i>RESP. SI - ANTES</i>	<i>RESP. SI - DESPUES</i>
Recuento	12	12
Promedio	21.5833	27.8333
Desviación Estándar	7.32937	3.04014
Coficiente de Variación	33.9585%	10.9226%
Mínimo	5.0	22.0
Máximo	30.0	30.0

Rango	25.0	8.0
Sesgo Estandarizado	-1.21919	-1.4776
Curtosis Estandarizada	0.760544	-0.329806

Prueba “t” para comparar medias

Hipótesis nula: $\text{media1} = \text{media2}$

Hipótesis Alt.: $\text{media1} <> \text{media2}$

Suponiendo varianzas iguales: $t = -2.72854$ valor-P = **0.0122657**

Se rechaza la hipótesis nula para $\alpha = 0.05$.

De interés particular es el intervalo de confianza para la diferencia entre las medias, el cual se extiende desde -11.0004 hasta -1.49958. Puesto que el intervalo no contiene el valor 0, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de las dos muestras, con un nivel de confianza del 95.0%.

4.4. Situación de la gestión municipal posterior a la aplicación BSC

Para la variable gestión municipal, después de la aplicación del cuestionario de 20 preguntas a los 30 trabajadores municipales se puede observar en la figura 5, que el 88% de los funcionarios están totalmente de acuerdo (TDA) y de acuerdo (DA) con la gestión municipal que viene desarrollando en el lugar de estudio clasificándose como SATISFACTORIO y tan solo el 12% se clasifica como NO SATISFACTORIO con respuestas imparciales (I) y en desacuerdo (ED) sobre la variable gestión municipal posterior a la aplicación del Balanced Scorecard.

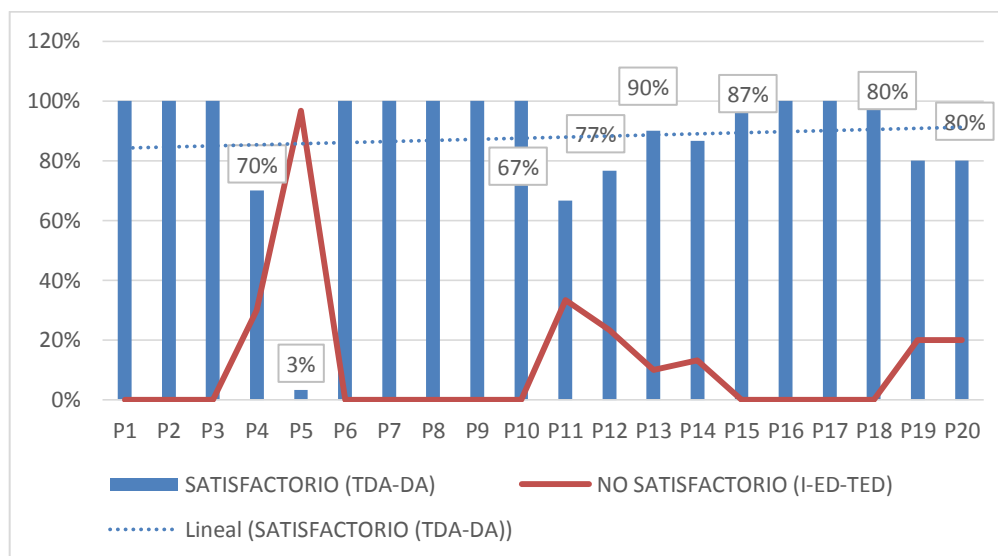


Figura 4 Resultados del cuestionario “post” aplicada a funcionarios municipales

4.5. Resultados de la gestión municipal antes y después de la aplicación de la herramienta BSC.

Tabla 14 Análisis de Varianza para SATISFACTORIO - Suma de Cuadrados Tipo III

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
EFFECTOS PRINCIPALES					
A:PERIODO	9672.1	1	9672.1	26.29	0.0001
B:PREGUNTA	20194.1	19	1062.85	2.89	0.0128
RESIDUOS	6990.9	19	367.942		
TOTAL (CORREGIDO)	36857.1	39			

La tabla ANOVA descompone la variabilidad de SATISFACTORIO en contribuciones debidas a varios factores. Puesto que se ha escogido la suma de cuadrados Tipo III (por omisión), la contribución de cada factor se mide eliminando los efectos de los demás factores. Los valores-P prueban la significancia estadística de cada uno de los factores. Puesto que 2 valores-P son menores que 0.05, estos factores tienen un efecto estadísticamente significativo sobre SATISFACTORIO con un 95.0% de nivel de confianza.

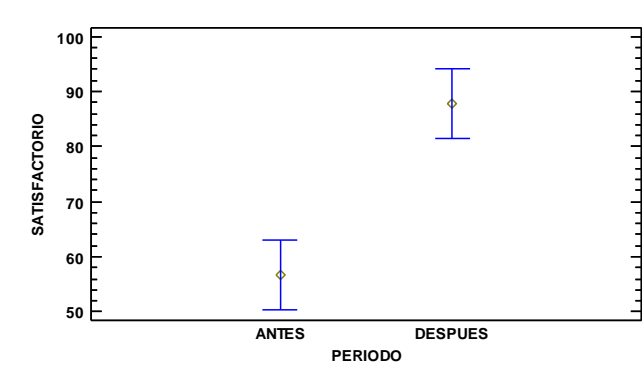


Figura 5 Gráfico de medias y 95% de Fisher LSD

Esta figura 5 muestra la media de SATISFACTORIO para cada uno de los niveles de los factores (antes y después). También muestra los errores estándar de cada media, los cuales son una medida de la variabilidad en su muestreo. Las dos columnas de la extrema derecha muestran intervalos de confianza del 95.0% para cada una de las medias.

V. DISCUSIÓN

El propósito de la investigación consistió saber si el uso del Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión municipal, permitiendo un mejor control de los indicadores para la toma de acciones en la Municipalidad. Cabe resaltar que la discusión se realizará en base a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Esta tesis busca en primera instancia realizar un diagnóstico real de la situación actual de la Municipalidad, una vez obtenidos los resultados, proponer un Balanced Scorecard para generar una mejor gestión municipal y una mejora en el desempeño de los colaboradores de la institución; con resultados obtenidos al inicio y final de la investigación.

1. Los resultados en función a la situación actual del gobierno local nos muestran que los trabajadores municipales muchas veces desconocen los objetivos estratégicos a cuál está encaminado la institución, realizando actividades por satisfacer necesidades de la población, mas no por estar planificadas para su ejecución en un determinado tiempo y el desarrollo de funciones no especificadas dentro de la normativa correspondiente. Por otro lado, el 83% de los funcionarios consideran que la municipalidad no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales y planificar acciones para los siguientes 3 años, dando a conocer así que gobierno local no cuenta con una herramienta de gestión definida para el alcance de sus metas y el control de avance de sus actividades. Estas acciones de control de mejora y fortalecimiento de la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada (Pavez & Martín, 2017) y para ello se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo para la toma de decisiones; es por ello que en el presente estudio se implementó la herramienta Balanced Scorecard para mejorar los procesos administrativos y financieros de manera continua.
2. Determinar los Objetivos Estratégicos e Indicadores apropiados para diseñar un Balanced Scorecard para un gobierno local es tener en cuenta las funciones de cada área, así como sus actividades que estas desarrollan en persecución del cumplimiento de la visión y misión de la institución; este gobierno local cuenta con ejes estratégicos bien definidos como el desarrollo

económico local, desarrollo socio cultural, mejoramiento del territorio-medio ambiente y fortalecimiento institucional, permitiendo diseñar un mapa estratégico con objetivos específicos para las 4 perfectivas establecidas por Norton y Kaplan, cuyos indicadores puedan facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos en cada uno de los niveles de la institución (R. Aguilar, 2018), permitiendo el accionar inmediato con iniciativas.

3. Si bien es cierto que, para diseñar un BSC se debe contar con objetivos estratégicos e indicadores direccionados hacia la misión de la institución, también se debe tener en cuenta que su medición sea un determinado periodo, para obtener resultados coherentes y saber con exactitud la influencia de a herramienta. El Balanced Scorecard diseñado para esta entidad cuenta con un Semaforo que permite conocer la situación en la cual se encuentra el cumplimiento de los indicadores al momento de la evaluación, emitiendo una alerta de colores verde, amarillo y rojo que significan resultados aceptables, de precaución y no aceptables. Tal es el caso del indicador “Índice de recaudación” el cual permite conocer la cantidad de ingresos recaudos en un año fiscal, la evaluación realizada en el periodo (año 2020) arroja un Semaforo de color amarillo, atribuyendo una condición tolerable, mientras que la evaluación del periodo (octubre 2021) aún es deficiente, debido a otros factores como periodos desiguales, factores sociales y políticos que no permiten lograr la meta establecida; estos resultados se ven reflejados con similar exactitud en la estudio de Madsen et al., (2019) en un gobierno noruego, demostrando que hay una variación considerable de las percepciones y resultados posteriores a la aplicación del BSC en determinados periodos de evaluación; esto quiere decir que para cumplir con la meta establecida de un determinado indicador su evaluación debe realizarse al finalizar el tiempo establecido, caso contrario se encontrara variaciones que no reflejan el cumplimiento de la meta.
4. La investigación de Quesado et al., (2017) demuestra que el BSC es mucho más que un simple sistema de evaluación de desempeño, más bien es una verdadera herramienta de gestión estratégica capaz de aclarar y traducir la misión y estrategia organizacional, posibilitando el proceso de comunicación, la alineación estratégica de la organización”; visto desde ese punto, el

gobierno local de la zona sierra, dirigen una gestión municipal distinta en comparación de los gobiernos de la costa, estos están basados en la cantidad de población a la cual representan y la necesidad por satisfacer sus necesidades básicas; después de la introducción del BSC a esta gestión municipal, el 88% de los funcionarios que laboran en esta entidad están satisfechos con el desarrollo de esta herramienta, permitiendo que desarrollen sus actividades de acuerdo a normativas, se efectuó un control de las acciones y se logre cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

5. Los análisis estadísticos aplicados a la investigación muestran una diferencia significativa en los instrumentos aplicados a la población antes y después del desarrollo de la herramienta BSC; concordando con los resultados de la investigación de Foncubierta et al., (2020) la cual concluye que hay diferencias significativas antes y después de la aplicación del BSC; en la cámara de comercio española el uso del BSC permitió un mejor control de las acciones, contribuyendo notoriamente a la buena administración del personal y satisfacción de los usuarios en el entorno social y económico; así bien la implementación del BSC en la Municipalidad de Mache es satisfactoria, pues le permite mejorar la gestión de este gobierno local, obtener mejores resultados administrativos y financieros, así como también un mejor nivel de organización institucional; llegándose a comprobar la hipótesis que el Balanced Scorecard influye positivamente en la gestión, permitiendo un mejor control de los indicadores de para la toma de decisiones futuras.

VI. CONCLUSIONES

El buscar crear y aumentar la calidad de servicio en una entidad pública para que se perciba una mayor importancia, es una intranquilidad y un propósito de varios partícipes de este gobierno local. Por una parte, las autoridades de este Municipio esperan que los trabajadores eleven el valor del municipio, pero al tomar decisiones equívocas, reducen el mismo valor sin saberlo. Las siguientes conclusiones son a las que se llegaron en esta investigación:

1. El gobierno local trabaja en función a herramientas que no le permite el desarrollo de indicadores específicos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, generando ambigüedades en el accionar de los funcionarios, desconocimiento del camino a seguir en relación a la misión y visión de esta organización y no cuenta con control de gestión óptimo referente a la administración municipal.
2. Después del análisis a este municipio, se diseñan una serie de metas estratégicas e indicadores para cada área; teniendo en cuenta que, para el logro de las metas establecidas estas deben ser monitoreados y medidas, a través de indicadores basados en plan estratégico de desarrollo local, logrando identificar y proponer 19 indicadores de gestión en las cuatro perspectivas del Balanced.
3. El Balanced Scorecard diseñado para este gobierno local, pretende ser una herramienta de seguimiento, medición y comunicación de estrategias, esta herramienta ayudará a mantener el control y seguimiento del alcance de los objetivos estratégicos de cada ejercicio fiscal, y proponer iniciativas de mejora para el nuevo periodo.
4. Con base en la investigación y los resultados del estudio realizado al gobierno local de la ciudad, hemos concluido que el Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a la institución y puede ayudar a mejorar la gestión municipal, demostrado a través de un estado satisfactorio del 88% de la población involucrada.
5. Finalmente se concluye que la aplicación del Balanced Scorecard refleja una gran diferencia entre el antes y el después de su uso, permitiendo un mejor control de la gestión municipal en el aspecto técnico, administrativo y financiero.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la entidad municipal, ponga en práctica esta investigación y evalúe resultados durante un periodo de cada año fiscal y tome acciones de mejora, así mismo que cada gestión entrante continúe monitoreando los Indicadores e Iniciativas establecidas para su correcto funcionamiento.
- El personal competente de la municipalidad debe de capacitar a los funcionarios administrativos y de campo, sobre la importancia del cumplimiento de los indicadores del BSC, y concientizarlo que cada uno de los miembros del equipo técnico es responsable del cumplimiento de los objetivos planificados.
- Para sacarle un mayor provecho al BSC, se recomienda que cada año se aumente el número de indicadores por área, logrando una mejora continua del proceso técnico administrativo del municipio; pudiendo ser replicable en otras municipalidades que no tengan una herramienta de control de sus metas.
- Además, las entidades públicas y gobiernos locales deben de facilitar a los investigadores la información necesaria para llevar a cabo un estudio sin márgenes de error, puesto que los resultados le permitirán conocer su situación desde otra perspectiva y tomar acciones pertinentes.

REFERENCIAS

1. Aguilar, G. (2017). Planeamiento estratégico por medio del balanced scorecard en los procesos de contratación para compras directas en la Municipalidad Provincial de Arequipa. *Universidad Nacional de San Agustín*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3377>
2. Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>
3. Alarcón, L. R. (2019). *Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pascuales-Ecuador, 2018*. TESIS. Universidad Cesar Vallejo.
4. ARTEAGA, R. C., & SAAVEDRA, O. W. (2018). "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ EN LA PROVINCIA DE CHICLAYO DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE - PERÚ". universidad nacional pedro ruiz gallo.
5. Belete, B., Dessalegn, M., & Degefe, O. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. *The Electronic Library*, 34(1), 34.
6. Caluña, A. J. (2017). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CON BASE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCHA, PROVINCIA DE TUNGURAHUA [ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO]*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5016>
7. Chavarría, A. S. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard en eficiencia de gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2016* Tesis. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.
8. Cokins, G. (2020). the Strategy Map and Its Balanced Scorecard. *Edpacs*, 61(3), 16. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1750799>
9. Conde, S. F., & Hanco, Y. (2018). PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

- DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALTO PICHIGUA-ESPINAR PERIODO 2018. In *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/2874/253T20171097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
10. De Andrade Guerra, J. B., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674–1690. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>
 11. Di Vaio, A., Varriale, L., & Alvino, F. (2018). Key performance indicators for developing environmentally sustainable and energy efficient ports: Evidence from Italy. *Energy Policy*, 122(July), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.07.046>
 12. Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91(February), 102656. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
 13. Figueira, I., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Sustainability policies and practices in public sector organisations: The case of the Portuguese Central Public Administration. *Journal of Cleaner Production*, 202, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.244>
 14. Fijałkowska, J., & Oliveira, C. (2018). Balanced Scorecard in Universities. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 83. <https://doi.org/10.2478/joim-2018-0025>
 15. Foncubierta, M. J., Galiana, F., & Galiana, M. (2020). Cámaras de comercio: una nueva gestión. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras Españolas. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 1(99), 36. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14602>
 16. Hanni, L. (2020). Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 801(1), 10. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/801/1/012135>

17. Hausvik, G. I., Thapa, D., & Munkvold, B. E. (2020). Information quality life cycle in secondary use of EHR data. *International Journal of Information Management*, 56(January 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102227>
18. Herrera, Y., Suarez, L. E., & Cantero, H. (2019). Desarrollo del cuadro de mando integral de la logística inversa. *Ciencias Holguín*, 25(4), 1–11.
19. HUAMANI, M. (2018). *DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ESPINAR – CUSCO Presentado* [UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA]. <http://files/23/García - TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO EN INDUSTRI.pdf>
20. IBÁÑEZ, G. (2021). *MACHE - PERU*. <http://mache-peru.blogspot.com/2011/12/creacion-del-distrito-de-mache.html>
21. Inciarte, R. (2019). *Planificación estratégica desde las perspectivas del Balanced Scorecard en universidades públicas de la costa oriental del lago*. 16.
22. Joan, V., Joan, G., Conrad, C., Carme, B., & Julia, D. (2016). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 21(13), 6.
23. KAFRUNI, N. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard/Integrated management system for... *Prospectiva*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.15665/rp.v16i1.1468>
24. Leyton, C., & Gil, J. C. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios Balanced scorecard applied to city ' s management. *R.a.N.*, 3(2), 12. <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/50>
25. Ioannis, D. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: evidence from Greece Panagiotis Dimitropoulos Ioannis Kosmas Ioannis Douvis. *The Eletronic Library*, 66(1), 31.

26. Luis, M. G., Díaz, A., & Vargas, G. H. (2017). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para la Ilustre Municipalidad de Frutillar*.
27. Madsen, D. Ø., Azizi, B., Rushiti, A., & Stenheim, T. (2019). The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*, 8(5), 31. <https://doi.org/10.3390/socsci8050152>
28. Mammadov, R., & Aypay, A. (2020). Efficiency analysis of research universities in Turkey. *International Journal of Educational Development*, 75(February). <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102176>
29. Maran, L., Bracci, E., & Inglis, R. (2018). Performance management systems' stability: Unfolding the human factor – A case from the Italian public sector. *British Accounting Review*, 50(3), 324–339. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.01.002>
30. Martinez, A., & Seclen, C. D. (2019). *BALANCED SCORECARD: APLICADO AL PROGRAMA DE SEGREGACIÓN EN LA FUENTE Y RECOLECCIÓN SELECTIVA DE RESIDUOS SÓLIDOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO*. UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.
31. Mateo, R. C. (2019). El tablero de mando integral (bsc), como herramienta para mejorar Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi [UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN]. In *Psikologi Perkembangan* (Issue October 2013). <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
32. Mazzeo, M. R. H. (2017). *impacto de la tecnología de la información y las comunicaciones*. 21.
33. Ndevu, Z. J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977>
34. Paucar, W. (2018). IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD BSC IN. *Epg*, 051, 665–679.

35. Pavez, C., & Martín, J. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios Balanced scorecard applied to city ' s management. *R.a.N.*, 3(2), 12. <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/50>
36. PDC MACHE, O. (2015). *PLAN LOCAL* (p. 152).
37. Pereira, I., & Oliveira, H. C. (2020). Public Sector Sustainability in the Balanced Scorecard - A Portuguese City Council Case. *E3S Web of Conferences*, 208, 6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020806017>
38. Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 15. <https://doi.org/10.3926/ic.11110>
39. RODRÍGUEZ, C. (2017). *Diagnóstico de las estrategias y la estructura de la educación técnica tecnológica para el diseño del cuadro de mando integral en el instituto tecnológico industrial brasil bolivia*. universidad mayor de San Andrés.
40. ROF MDM, M. D. de M. (2015). *Reglamento de organizacion y funciones* (p. 41).
41. Smits, D., & Hillegersberg, J. van. (2018). The continuing mismatch between IT governance maturity theory and practice: A new approach. *Procedia Computer Science*, 138, 549–560. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.075>
42. TORRES, K. L. (2020). *Aplicación del cuadro de mando integral para acrecentar significativamente la gestión de la gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural de la municipalidad provincial de Pacasmayo 2019 – 2022* [UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO FACULTAD]. http://www.gonzalezcabeza.com/documentos/CRECIMIENTO_MICROBIAN O.pdf
43. Vega, L., Perez, P., & Caridad, M. (2020). Revista Información Científica ISSN: 1028-9933 Universidad de Ciencias Médicas Guantánamo. *Revista Información Científica*, 16.
44. Youtie, J., Li, Y., Rogers, J., & Shapira, P. (2017). Institutionalization of international university research ventures. *Research Policy*, 46(9), 1692–1705. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.006>

ANEXOS

ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Balanced Scorecard	En este marco de investigación, lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la organización, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización a fin de monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión (Pavez & Martín, 2017)	Es un método de administración que admite la interpretación de la visión y la estrategia de la institución a través de entes medibles y relacionados entre sí, utilizando mecanismos de medición que proveen el marco para el seguimiento de la estrategia con sus principales dimensiones financieras, gobierno y aprendizaje	Financiera	-Índice de inversión -Índice de recaudación -Índice de gestión	Razón
			Gobierno y Comunidad	-índice de inversión en proyectos de infraestructura, productivos y sociales -índice de limpieza pública y seguridad ciudadana	
			Procesos Internos	-Promedio de días en la Elaboración de Estudios de Pre Inversión -Promedio de días de Ejecución de un Proyecto - N° de participantes del presupuesto participativo	
			Aprendizaje y desarrollo	-Resultados de evaluación de desempeño -% de satisfacción del empleado	
Gestión Municipal	La Gestión Municipal es el conjunto de capacidades para administrar, gestionar, planificar y gobernar el territorio, sus recursos y personas. Se establecen procedimientos para mejorar la transparencia, la gestión institucional y el manejo de los recursos, en un ambiente donde el desempeño implica el logro de resultados en el desarrollo local y en la calidad de vida de la población (Hurtado 2013)	Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos. Considera las funciones administrativas que se debe ejercer en las diferentes organizaciones son planeación, organización integración y control.	Planificación	-Toma de decisiones -Elaboración de planes estratégicos	Nominal
			Organización	-Estructura organizacional -Comunicación Institucional	
			Dirección	-Comportamiento organización -Motivación y liderazgo	
			Control	-Evaluación de desempeño -Medidas de control	

ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL EN ESTUDIO

La presente encuesta es anónima, tiene como objetivo recoger información relacionada con la situación actual de la Municipalidad distrital. Los resultados de la investigación permitirán elaborar una herramienta adecuada para la mejora de los objetivos estratégicos de la institución. A las interrogantes planteadas debe de responder SI o NO.

ÍTEM	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce usted la Misión y Visión de la institución?		
2	¿Conoce usted cuáles son las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, declaradas en el ROF?		
3	¿Sabe usted, si el área de Tesorería da seguimiento a la Cartera Vencida de Tasas, Mejoras, Contribuciones, fianzas y pagos a proveedores y personal?		
4	¿Conoce usted si la entidad cuenta con Plan Operativo institucional (POI) actualizado y aprobado?		
5	¿Realiza una Planificación Anual previa a la ejecución de las diferentes actividades de su área?		
6	¿Sabe usted, si existe un Registro de Proveedores calificados para el suministro de los bienes y servicios varios a la entidad?		
7	¿Cuenta la municipalidad con Indicadores de Gestión que permitan medir el logro de los objetivos institucionales y planificar acciones para los siguientes 3 años?		
8	¿Considera necesario la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la ejecución del proceso administrativo – financiero?		
9	¿Cree usted importante mejorar los procesos Administrativos – Financieros institucionales de manera continua?		
10	¿Posee la municipalidad un Modelo de Gestión que permita el cumplimiento de objetivos?		
11	¿Conoce usted la herramienta del Balanced Scorecard?		
12	¿Cree usted que el diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard contribuirá al mejoramiento de los procesos Administrativos – Financieros?		

Gracias por su colaboración

ANEXO 3. ENTREVISTA AL GERENTE MUNICIPAL

Saludos:

Objeto de la entrevista: *La presente tiene como objetivo conocer información relacionada a los objetivos, herramientas, instrumentos y planes institucionales de la entidad la cual está administrando. Las respuestas que me brinde serán consideradas en la mejora de la institución, para la elaboración y/o aplicación de la herramienta de Balanced Scorecard en su entidad.*

Formulación de las preguntas.

Grabación de las respuestas.

Agradecimiento.

1. ¿Considera usted que los indicadores de administración actual de la municipalidad guardan una estructura y consistencia lógica que permita monitorear y evaluar la eficiencia de los programas de acción establecidos?
respuesta
2. ¿Considera que la herramienta de administración actual permite lograr una eficiente administración de la municipalidad?
3. ¿Considera usted que actualmente se carece de un instrumento de administración en la municipalidad que permita traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en perspectivas previamente definidas?
4. ¿Considera usted que actualmente en la municipalidad cada objetivo estratégico cuenta con sus programas de acción?
5. ¿Cree usted que es necesario e importante contar con una nueva metodología de administración basado en la informática para la municipalidad?

Muchas gracias por la entrevista.

**ANEXO 4. CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL
DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS Y DE CAMPO
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ESTUDIADA**

El presente cuestionario es anónimo, tiene como objetivo recoger información relacionada con las fases de la Gestión Municipal, de la Municipalidad distrital estudiada. Los resultados no harán comparaciones entre direcciones y/o unidades; ya que está orientado a fomentar acciones que permitan mejorar las mismas. Los resultados de la investigación tienen una relación directamente proporcional con la honestidad de sus respuestas.

DATOS PRINCIPALES				INSTRUCCIONES		
				Marque con "X" cada ítem de acuerdo a su criterio		
Sexo	Edad	Grado Académico	Tiempo Laboral	5	Totalmente De Acuerdo	TDA
				4	De Acuerdo	DA
				3	Imparcial	I
				2	En Desacuerdo	ED
				1	Totalmente En Desacuerdo	TED
M	F	Técnico	Profesional			

Nº	PREGUNTA	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Imparcial	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
		TDA	DA	I	ED	TED
Dimensión: Planificación y organización						
1	¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Municipalidad?					
2	¿Conoce usted los manuales, normas y procedimientos dentro de la municipalidad?					
3	¿Ejecuta sus funciones de acuerdo a lo establecido en el manual de normas y procedimientos?					
4	¿Están definidos los procedimientos para realizar las actividades de su área?					
5	La gerencia ¿se muestra indiferente ante los procedimientos derivados de su iniciativa?					
6	Los recursos financieros, tecnológicos y materiales ¿se integran lógicamente en los procesos de la gestión municipal?					

7	La municipalidad ¿cuenta con sus recursos físicos y financieros para cumplir sus objetivos?					
8	¿Es eficiente y oportuno el empleo de los recursos humanos y tecnológicos en el desempeño de sus funciones?					
9	¿Son suministradas de manera oportuna las respuestas de la información solicitada tales como memorándum, circulares, correos, etc.?					
10	¿Se acostumbra delegar funciones entre los miembros de la municipalidad?					
Dimensión: Dirección y Control						
11	¿La municipalidad cuenta con un organigrama estructural actualizado?					
12	¿Recibe capacitación de acuerdo a su puesto que ocupa?					
13	En la evaluación de desempeño ¿se considera el desempeño individual?					
14	¿Repercute la capacitación en el desarrollo de sus actividades?					
15	El estilo de liderazgo por la dirección ¿inspira y motiva al personal?					
16	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo facilita la ejecución de sus funciones?					
17	¿El personal de la entidad brinda una atención calidad y con cortesía?					
18	¿El proceso de recepción de los reclamos es oportuno?					
19	¿Las medidas de control aplicadas a la municipalidad inciden en el cumplimiento de las obligaciones del personal?					
20	¿Se efectúa un control de gestión sobre las actividades realizadas por los trabajadores?					

Gracias por su colaboración

ANEXO 5. CALCULO DE CONFIABILIDAD CON ALFA DE CROMBACH

		PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO																				SUMA	
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20		
S U J E T O S	S1	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	86	
	S2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	91
	S3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	93
	S4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	95
	S5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	88
	S6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	86
	S7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	99
	S8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	87
	S9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
	S10	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.0	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.2	
		4	5	5	5	9	5	1	6	4	9	1	4	1	6	1	1	1	1	1	4	4	

Alfa de Crombach

0.90254

K(Nº ítem) = 20

Vi (Varianza de cada ítem) = 4.57

Vt (Varianza total) = 32.05

ANEXO 6. CALCULO DE CONFIABILIDAD DE KUDER RICHARDSON

	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA												SUMA DE ACIERTOS
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
S1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
S2	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	10
S3	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	8
S4	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
S5	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
S6	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
S7	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	4
S8	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
S9	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
S10	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	5
TOTAL	10	9	1	0	2	3	0	10	10	1	2	10	3.29
p	1	0.9	0.1	0	0.2	0.3	0	1	1	0.1	0.2	1	
q	0	0.1	0.9	1	0.8	0.7	1	0	0	0.9	0.8	0	
p*q	0	0.09	0.09	0	0.16	0.21	0	0	0	0.09	0.16	0	0.8

SUJETOS

SI = 1
NO = 0

$$K_r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum p^*q}{S^2} \right]$$

K=Numero de ítem 12
k-1 11
p*q 0.8
varianza de aciertos 3.29

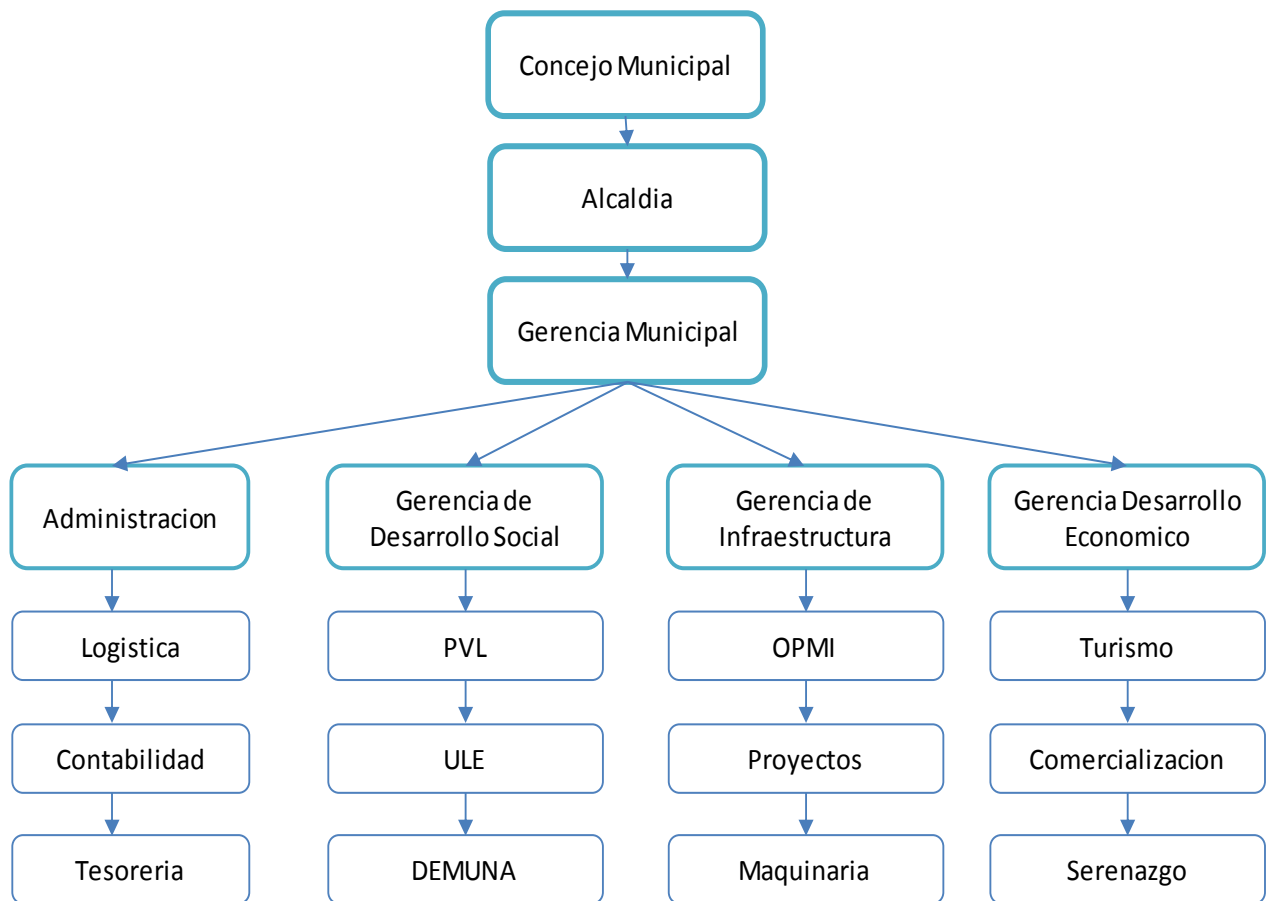
Kr= 0.83

Varianza de los aciertos

Sumatoria de p*q

p: Proporción de aciertos
q: 1-p

ANEXO 7. ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL ESTUDIO



ANEXO 10. FOTOGRAFÍAS DE LA SENSIBILIZACIÓN A LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES SOBRE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD



Fotografía 1: Coordinación con el Gerente Municipal de Mache
(Ing. German Antonio Espinola Otiniano)



Fotografía 2: Sensibilización al personal de la Municipalidad de Mache
(Gerencia de Desarrollo Social)



Fotografía 3: Entrega de Indicadores al personal de la Municipalidad de Mache

ANEXO 11. ENTREVISTA AL GERENTE MUNICIPAL

ENTREVISTADO: ING. GERMAN ANTONIO ESPINOLA OTINIANO

CARGO: GERENTE MUNICIPAL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACHE

FECHA: 05/08/2021

Objeto de la entrevista: La presente tiene como objetivo conocer información relacionada a los objetivos, herramientas, instrumentos y planes institucionales de la entidad la cual está administrando. Las respuestas que me brinde serán consideradas en la mejora de la institución, para la elaboración y/o aplicación de la herramienta de *Balanced Scorecard* en su entidad.

1. ¿Considera usted que los indicadores de administración actual de la municipalidad guardan una estructura y consistencia lógica que permita monitorear y evaluar la eficiencia de los programas de acción establecidos?
 - Nosotros contamos con algunos indicadores de gestión como se contempla en el plan de desarrollo concertado del año 2015. Los cuales van de acorde con las principales necesidades de la población machina.
2. ¿Considera que la herramienta de administración actual permite lograr una eficiente administración de la municipalidad?
 - Bueno la herramienta de gestión como ya mencioné es el PDC 2015, el cual tiene objetivos estratégicos hasta este año 2021, y ya está desfasado, de los cuales hasta la fecha hemos venido trabajando y lo poco o mucho que hemos realizado se ha hecho de la mejor manera, muchas veces no ha seguido la dirección estratégica planificada, más bien se ha visto de atender las necesidades del momento y dar cumplimiento a compromisos políticos
3. ¿Considera usted que actualmente se carece de un instrumento de administración en la municipalidad que permita traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en perspectivas previamente definidas?
 - Si bien es cierto contamos con el PDC-2015. Efectivamente hace falta actualizar estos instrumentos de gestión, porque muchos de los objetivos estratégicos e indicadores ya se cumplieron y hace falta establecer nuevos indicadores de acorde a la realizado actual para la evaluación en los próximos años. Y por falta de presupuesto aún no ha sido posible contratar la consultoría de un especialista para que encargue. En el próximo año tenemos considerado en el presupuesto la actualización de todos los instrumentos de gestión como el PDC, POA, ROF, MOF, MMP, ETC.
4. ¿Considera usted que actualmente en la municipalidad cada objetivo estratégico cuenta con sus programas de acción?
 - Como podrá verificar en tenemos objetivos estratégicos en 4 ejes importante para el desarrollo, económico, urbano y social en el distrito, de los cuales se va veniend ejecutando de acorde a la necesidad, pero no se tiene planes de acciones que guíen secuencialmente la ejecución, no se cuenta con plazos definidos, como se detalla solo a mediano, corto o largo plazo.

Muchas gracias por la entrevista.

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL MACHE**

German Antonio Espinola Otiniano
GERENTE MUNICIPAL