

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**



---

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN  
MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA, 2022**

---

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: CIENCIAS POLÍTICAS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**TESISTA: GONGORA CARBAJAL CARLOS MAGNO**

**ASESOR: DR. AGUILAR PARI MARIO SALOMON**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2023**

## DEDICATORIA

Le dedico el logro alcanzado en esta investigación a Dios que es el ser dador de vida, omnipotente y misericordioso por excelencia, que me ha demostrado estar presente en los momentos que nadie más podría haberme ayudado, es hermoso sentir que estás conmigo, te amo.

No tendría razón continuar sin dedicar este esfuerzo a mi Madre Doly Carbajal Rosas, la persona que me ama de la manera más pura después de Dios y yo a ella y a mi magnánimo padre el Dr. Magno Góngora Chávez quien siempre me ha guiado por los caminos correctos de la vida, se que ambos trascenderán conmigo, los amo.

Asimismo, dedico este trabajo a mi compañera de vida Sasha Jennifer Valentín Florida, quien día a día comparte conmigo el entendimiento mutuo más profundo, con una leal y cautivadora alegría nata, te amo.

A mi hijo Francesco Góngora Doria que llena mis días de enfoque hacia el camino de la responsabilidad, amor paternal, reflejo propio y una astucia cautivadora, te amo.

A mi hijo Carlitos Yonsué Góngora Valentín que fue la apertura a grandes cambios de éxito en mi vida como portador de luz y bendición (Góngora Consulting S.R.L), te amo.

## AGRADECIMIENTO

Mi más gentil y especial agradecimiento a mi docente de curso de planeamiento estratégico de la Maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social el rector Guillermo Augusto Bocangel Weydert quien me generó en mí en interés por estudiar el Planeamiento Estratégico bajo la filosofía del Balanced Scorecard.

Asimismo, agradezco a todos los docentes de la maestría en mención, quienes, han demostrado compromiso, esfuerzo y constante amor y dedicación por la génesis de los conocimientos y la investigación en sus estudiantes.

De igual manera, a mi asesor de tesis y amigo el Dr. Mario Salomón Aguilar Pari, quien, con mucha amabilidad, enfoque y direccionalidad, me guió en el proceso del desarrollo de mi investigación, le agradezco.

También agradezco a mis jurados de tesis, la Dra. Bethsy Diana Huapalla Céspedes, la Mg. Lourdes Lucila Céspedes Aguirre, al Dr. Jimmy Grover Flores Vidal y al Dr. Arturo Lucas Cabello, quienes con sus acertados enfoques hicieron que esta investigación sea más especial y de impacto para la sociedad.

Finalmente, estimado Dr. Magno Góngora Chávez y al Dr. Wilder Javier Martel Tolentino, por su apoyo y guía metodológica, gracias.

## RESUMEN

El objetivo de la tesis fue determinar si la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022, el estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel relacional y tipo de estudio aplicada, con un diseño de campo cuantitativo y correlacional a partir de los datos que se recaudaron. La población de esta investigación fueron todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca (100), el tipo de muestreo fue no probabilístico bajo el juicio o criterio del investigador, de esta manera, el tamaño de la muestra del estudio fue de 60 funcionarios públicos seleccionados inmersos en la Planificación estratégica de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, a cada uno de ellos se les aplicó un instrumento de recolección de datos llamado encuesta. En los resultados, referente a la dimensión Perspectiva al ciudadano, se obtuvo que 23,3% (14/60) indican un nivel bajo, 63,3% (38/60) indican un nivel moderado y 13,3% (8/60) indican un nivel alto, es así que, el manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal ( $p = 0,003$ ). En cuanto a la dimensión Perspectiva de procesos, se obtuvo que 26,7% (16/60) indican un nivel bajo, 58,3% (35/60) indican un nivel moderado y 15% (9/60) indican un nivel alto, es así que, el manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal ( $p = 0,006$ ). Por otra parte, en la Perspectiva gestión de recursos, se obtuvo que 36,6% (22/60) indican un nivel bajo, 51,6% (31/60) indican un nivel moderado y 13,3% (8/60) indican un nivel alto, es así que, el manejo de la Perspectiva de gestión de recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal ( $p = 0,004$ ). Finalmente, para la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de un gobierno local, se obtuvo que 31,6% (19/60) indican un nivel bajo, 55,0% (33/60) indican un nivel moderado y 13,3% (8/60) indican un nivel alto, es así que, el manejo de la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento de un gobierno local está asociado a la mejora de la gestión municipal ( $p = 0,005$ ). Se concluyó que la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

*Palabras claves:* Planeamiento estratégico, balanced Scorecard, perspectiva al ciudadano.



## ABSTRACT

The objective of the thesis was to determine if the proposal of the Institutional Strategic Plan through the Balance Scorecard will improve the municipal management of the Pillco Marca District, 2022, the study had a quantitative approach, relational level and type of study applied, with a design of quantitative and correlational field from the data that was collected. The population of this research was all the workers of the District Municipality of Pillco Marca (100), the type of sampling was non-probabilistic under the judgment or criteria of the researcher, in this way, the sample size of the study was 60 officials. Selected audiences immersed in the Strategic Planning of the District Municipality of Pillco Marca, a data collection instrument called a survey was applied to each of them. In the results, referring to the Citizen Perspective dimension, it was obtained that 23.3% (14/60) indicate a low level, 63.3% (38/60) indicate a moderate level and 13.3% (8/60) indicate a high level, thus, the management of the Citizen Perspective is associated with the improvement of municipal management ( $p = 0.003$ ). Regarding the Process Perspective dimension, it was obtained that 26.7% (16/60) indicate a low level, 58.3% (35/60) indicate a moderate level and 15% (9/60) indicate a level high, thus, the management of the Process Perspective is associated with the improvement of municipal management ( $p = 0.004$ ). On the other hand, in the resource management perspective, it was found that 36.6% (22/60) indicate a low level, 51.6% (31/60) indicate a moderate level and 13.3% (8/60) indicate a high level, thus, the management of the resource management perspective is associated with the improvement of municipal management ( $p = 0.006$ ). Finally, for the Learning and Growth Perspective of a local government, it was obtained that 31.6% (19/60) indicate a low level, 55.0% (33/60) indicate a moderate level and 13.3% (8 /60) indicate a high level, thus, the management of the Learning and Growth Perspective of a local government is associated with the improvement of municipal management ( $p = 0.005$ ). It was concluded that the proposal of the Institutional Strategic Plan through the Balance Scorecard is associated with the improvement of municipal management of the Pillco Marca District, 2022.

**Keywords:** *Strategic planning, balanced scorecard, citizen perspective.*

## INDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Introducción .....	xv
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS BASICOS DELPROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>17</b>
1.1 Fundamentación del problema de investigación. ....	17
1.2. Justificación e importancia de la investigación. ....	18
1.3. Viabilidad de la investigación. ....	19
1.4. Formulación del problema.....	19
1.4.1. Problema General. ....	19
1.4.2. Problemas Específicos.....	19
1.5. Formulación de objetivos. ....	19
1.5.1. Objetivo General. ....	19
1.5.2. Objetivos Específicos. ....	20
<b>CAPITULO II. SISTEMA DE HIPOTESIS. ....</b>	<b>21</b>
2.1. Formulación de hipótesis general y específicas .....	21
2.1.1. Hipótesis General. ....	21
2.1.2. Hipótesis Específicas.....	21
2.2. Variables.....	22
2.2.1. Variable Independiente.....	22
2.2.2. Variable Dependiente. ....	22
2.3. Operacionalización de variables.....	22

<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
3.1. Antecedentes. ....	34
3.1.1. Antecedentes a nivel Internacional.....	34
3.1.2. Antecedentes a nivel Nacional. ....	41
3.1.3. Antecedentes a nivel Regional. ....	46
3.2 Bases teóricas. ....	47
3.3 Bases conceptuales. ....	61
3.4. Bases epistemológicas o bases filosóficas o bases antropológicas. ....	64
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGICO. ....</b>	<b>66</b>
4.1 Ámbito.....	66
4.2. Tipo y nivel de investigación. ....	67
4.2.1. Tipo de la investigación. ....	67
4.2.2. Nivel de Investigación.....	67
4.3. Población y muestra. ....	68
4.3.1. Descripción de la población. ....	68
4.3.2. Muestra y método de muestreo. ....	68
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión. ....	68
4.4. Diseño de investigación.....	69
4.5. Técnicas e instrumentos. ....	69
4.5.1. Técnicas.....	69
4.5.2. Instrumentos. ....	69
4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	69
4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos. ....	70
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos. ....	71

4.7. Aspectos éticos.....	71
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSION.....</b>	<b>72</b>
5.1 Análisis descriptivo.....	72
5.2. Análisis inferencial.....	106
5.3. Discusión de resultados.....	111
5.4. Aporte científico a la investigación.....	112
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio. ....	68
Tabla 2. Coeficiente Alfa de Crombach.....	70
Tabla 3. Nivel de participación ciudadana en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	72
Tabla 4. Nivel de transparencia y rendición de cuentas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	73
Tabla 5. Nivel de incremento de la empleabilidad en la Planificación Estratégica de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. ....	74
Tabla 6. Nivel del equipamiento y espacios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	75
Tabla 7. Nivel de los proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	76
Tabla 8. Nivel de procesos de recaudación y cobranzas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	77
Tabla 9. Nivel de pago y entrega de servicios financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	78
Tabla 10. Nivel de disponibilidad de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	79
Tabla 11. Nivel de reasignación de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	80
Tabla 12. Nivel de racionalización de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	81
Tabla 13. Nivel de distribución de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	82
Tabla 14. Nivel de cultura de trabajo en equipo en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	83
Tabla 15. Nivel del compromiso al desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	84

Tabla 16. Nivel de capacitación en lineamientos estratégicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	85
Tabla 17. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca de operar de acuerdo a objetivos y metas. ....	86
Tabla 18. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca en ordenar el territorio. ....	87
Tabla 19. Nivel de capacidad de contar con personal formado adecuadamente por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	88
Tabla 20. Nivel de la capacidad de implementar sistemas mecanizados por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	89
Tabla 21. Nivel de la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	90
Tabla 22. Nivel de la capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	91
Tabla 23. Nivel de la capacidad de manejo presupuestario por parte de la municipalidad de Pillco Marca ....	92
Tabla 24. Nivel de la capacidad de manejo responsable de la deuda por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	93
Tabla 25. Nivel de la capacidad administrativa financiera por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	94
Tabla 26. Nivel de la capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	95
Tabla 27. Nivel de la capacidad de ofrecer servicios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	96
Tabla 28. Nivel de la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	97
Tabla 29. Nivel de la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	98

Tabla 30. Nivel de la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	99
Tabla 31. Nivel de la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	100
Tabla 32. Nivel de la capacidad de promover la organización de la sociedad civil por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	101
Tabla 33. Nivel de la capacidad de implementar la transparencia municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	102
Tabla 34. Nivel de la capacidad de promover la participación y concertación local por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	103
Tabla 35. Nivel de la capacidad de informar las normativas legales a la población por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	104
Tabla 36. Nivel de la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	105
Tabla 37. Comprobación de Hipótesis general. ....	106
Tabla 38. Comprobación de Hipótesis específica 1 .....	107
Tabla 39. Comprobación de Hipótesis específica 2 .....	108
Tabla 40. Comprobación de Hipótesis específica 3 .....	109
Tabla 41. Comprobación de Hipótesis específica 4 .....	110

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del Distrito de Pillco Marca.....	66
Figura 2. Nivel de participación ciudadana en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	72
Figura 3. Nivel de transparencia y rendición de cuentas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	73
Figura 4. Nivel de incremento de la empleabilidad en la Planificación Estratégica de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.....	74
Figura 5. Nivel del equipamiento y espacios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	75
Figura 6. Nivel de los proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	76
Figura 7. Nivel de procesos de recaudación y cobranzas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	77
Figura 8. Nivel de pago y entrega de servicios financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	78
Figura 9. Nivel de disponibilidad de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	79
Figura 10. Nivel de reasignación de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	80
Figura 11. Nivel de racionalización de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	81
Figura 12. Nivel de distribución de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	82
Figura 13. Nivel de cultura de trabajo en equipo en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	83
Figura 14. Nivel del compromiso al desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.....	84



Figura 15. Nivel de capacitación en lineamientos estratégicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca. ....	85
Figura 16. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca de operar de acuerdo a objetivos y metas. ....	86
Figura 17. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca en ordenar el territorio. ....	87
Figura 18. Nivel de capacidad de contar con personal formado adecuadamente por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	88
Figura 19. Nivel de la capacidad de implementar sistemas mecanizados por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	89
Figura 20. Nivel de la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	90
Figura 21. Nivel de la capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	91
Figura 22. Nivel de la capacidad de manejo presupuestario por parte de la municipalidad de Pillco Marca ....	92
Figura 23. Nivel de la capacidad de manejo responsable de la deuda por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	93
Figura 24. Nivel de la capacidad administrativa financiera por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	94
Figura 25. Nivel de la capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	95
Figura 26. Nivel de la capacidad de ofrecer servicios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	96
Figura 27. Nivel de la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	97
Figura 28. Nivel de la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	98

Figura 29. Nivel de la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	99
Figura 30. Nivel de la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	100
Figura 31. Nivel de la capacidad de promover la organización de la sociedad civil por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	101
Figura 32. Nivel de la capacidad de implementar la transparencia municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	102
Figura 33. Nivel de la capacidad de promover la participación y concertación local por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	103
Figura 34. Nivel de la capacidad de informar las normativas legales a la población por parte de la municipalidad de Pillco Marca.....	104
Figura 35. Nivel de la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social por parte de la municipalidad de Pillco Marca. ....	105

## INTRODUCCIÓN

Según (PENSEMOS, 2023), El fortalecimiento de las actividades administrativas es la base fundamental del gobierno. Para lograr este objetivo, las empresas buscan constantemente herramientas que respalden una mejor toma de decisiones, garanticen la transparencia y una gobernanza eficaz y ofrezcan resultados tangibles al público. Aunque el enfoque del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton se utiliza ampliamente en el sector privado, el BSC también se puede aplicar al sector público adaptando las perspectivas existentes e incluyendo otras nuevas.

Si bien el Balanced Scorecard - BSC se trata de una herramienta de gestión organizacional diseñada originalmente para el sector empresarial privado, este enfoque también se puede aplicar para mejorar los resultados en el sector público. Uno de los beneficios fundamentales de un BSC es que alinea la estrategia general de una organización con su misión y visión. Actualmente, en el sector público es necesario tener en cuenta que el plan estratégico organizacional de cada sector debe ser consistente con las misiones sectoriales, regionales y nacionales del gobierno, y en este sentido, el BSC puede ser una herramienta útil para enfocarse en Ponemos todo nuestro esfuerzo en la planificación estratégica para lograr objetivos más amplios a nivel nacional. Ahora que lo tenemos claro, comprendamos cómo funciona las perspectivas para organizaciones públicas y sin fines de lucro. (PENSEMOS, 2023).

Asimismo, (PENSEMOS, 2023), La perspectiva del cliente es quizás la perspectiva más diferente a la gestión del Cuadro de Mando Integral del BSC en el sector privado. En primer lugar, la perspectiva del cliente está al frente del mapa estratégico y es una máxima prioridad en el sector público.

Vale la pena señalar que ninguna organización podrá satisfacer las necesidades de la comunidad sin los recursos financieros necesarios, dado que los sectores públicos y sin fines de lucro valoran a sus clientes por encima de todo. Según este punto de vista, es imperativo que la organización se asegure de que los recursos se asignen a las iniciativas estratégicas que afectarán de manera más significativa el bienestar del colectivo.

Entonces, el nivel de los servicios prestados y la opinión del público sobre la organización se correlacionarán directamente con las métricas financieras del BSC en el sector público. (PENSEMOS, 2023)

La perspectiva de procesos es fundamental en el bienestar de la ciudadanía en tanto permite satisfacer los objetivos y expectativas de los ciudadanos por medio de procesos clave, al elegir objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos es clave medir solo aquellos procesos que se alineen con los objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente y así analizar y optimizar todos aquellos procesos internos que entreguen valor a la comunidad (PENSEMOS, 2023).

Finalmente, según (PENSEMOS, 2023), para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las entidades públicas dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de sus trabajadores para cumplir con sus objetivos socialmente relevantes, es así que, teniendo esto en cuenta, esta perspectiva centra su atención en el mejoramiento continuo de las habilidades y desempeño de los servidores públicos.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS BASICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1 Fundamentación del problema de investigación.**

El problema que he identificado en cuanto a cómo se viene llevando a cabo lo no sólo lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Distrital de Pillico Marca, sino, en su mismo cumplimiento es en sí que al ser un documento normativo sí ha sido creado bajo criterios y lineamientos regidos por CEPLAN, pero poco o en nada se ha venido aplicando hasta la fecha, ya que las debilidades de este documento son la no integración y compromiso de todos los trabajadores de la Municipalidad en torno al trabajo en la Misión que es un trabajo diario enfocado a las Acciones Estratégicas y el logro de la Visión que son el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, basado en los valores institucionales que son el alma de toda organización, y más aún, en una entidad que está orientada a generar valor a la población y satisfacer las necesidades de sus usuarios. Estos valores y el trabajo enfocado en ellos se logran con un trabajo en conjunto, no sólo de la alta gerencia o de los gerentes de unidades, sino, de todos los stakeholders, colaboradores o trabajadores de la Municipalidad; desde el personal de limpieza, hasta el Gerente Municipal o alcalde que enfocados en un trabajo diario mediante los valores estén llamados a cumplir con la visión de la institución.

En este enfoque propio me he dado cuenta que, a pesar del esfuerzo del estado mediante el CEPLAN, en el cual se piden la Misión, los Objetivos, las Acciones y la Ruta Metodológica, no es suficiente, ya que el verdadero origen de este enfoque es la Filosofía del Balanced Scorecard creado por Kaplan y Norton, apoyado a esta filosofía voy a proponer la estimación de Información General de la Institución, Visión y Políticas institucionales, Misión, Evaluación de la Misión, Valores, Evaluación de factores internos, Evaluación de factores externos, variables, Objetivos Estratégicos, ADN de Misión, ADN de Visión, Alineamiento de Objetivos Estratégicos con la Visión y Misión,

Objetivos Estratégicos, Articulación de Objetivos Estratégicos en los Objetivos de la Entidad Superior y finalmente la Ruta Metodológica.

Con el cumplimiento de esta filosofía con todos sus indicadores llevados a cabo correctamente y bajo la cohesión y trabajo en común de los trabajadores es posible pensar recién en una adecuada gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, ya que lo que no se puede medir, no puede ser gestionado.

Debido a que los sistemas de gestión actuales están orientados a realizar seguimiento y control, principalmente de variables financieras, ahora se requiere que los municipios utilicen herramientas de gestión modernas. Esto se debe principalmente a la mayor complejidad de las organizaciones y los recursos disponibles para abordar las necesidades de la comunidad.

La capacidad de que la visión, misión, objetivos y estrategia institucional estén alineados con el trabajo de toda la gestión municipal es uno de los principales beneficios y aportes que realiza el CMI. Esto ayuda a la organización a mejorar sus procedimientos de planificación y control y avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Es así que es imperante para esta investigación contribuir de una manera muy necesaria a que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca pueda cumplir con sus objetivos organizacionales, pero de una manera eficaz y disruptiva a través de la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de mejora tanto en los procesos estratégicos y operativos como en la evaluación, monitoreo y control de los mismos a través de indicadores (KPI), a todo nivel la gestión municipal y así tomar mejores decisiones.

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación.**

La presente investigación se justifica desde su propósito para la cual fue creada, mejorar la gestión estratégica y operativa de una institución a través de indicadores de gestión (KPI) que sirvan como push a este fin, siempre estando alineados a una visión, misión y valores para así llegar a lograr con los objetivos organizacionales a través de acciones estratégicas y logrando la creación de una adecuada ruta metodológica.

### **1.3. Viabilidad de la investigación.**

Para la ejecución de este proyecto, no existe mayores limitaciones, entonces su viabilidad es completa, ya que, se cuenta con los recursos financieros – económicos, humanos, logísticos y todo lo que conlleva a la correcta recaudación de información para determinar en qué medida la Implementación de un Plan Estratégico Institucional mediante la filosofía del Balance Scorecard mejorará la adecuada toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, 2022

### **1.4. Formulación del problema.**

#### **1.4.1. Problema General.**

PG. ¿En qué medida la Propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca 2022?

#### **1.4.2. Problemas Específicos.**

PE1. ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?

PE2. ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?

PE3. ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?

PE4. ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?

### **1.5. Formulación de objetivos.**

#### **1.5.1. Objetivo General.**

OG. Determinar si la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

OE1. Determinar en qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

OE2. Identificar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

OE3. Detallar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

OE4. Indicar en qué medida el correcto manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.



## **CAPITULO II. SISTEMA DE HIPOTESIS.**

### **2.1. Formulación de hipótesis general y específicas**

#### **2.1.1. Hipótesis General.**

**Ha:** La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Ho:** La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

#### **2.1.2. Hipótesis Específicas.**

**HE1a:** El manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE1o:** El manejo de la Perspectiva al Ciudadano no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE2a:** El manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE2o:** El manejo de la Perspectiva de Procesos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE3a:** El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE3o:** El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE4a:** El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE4o:** El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

## **2.2. Variables**

### **2.2.1. Variable Independiente.**

- Plan Estratégico Institucional mediante el Balanced Scorecard.

### **2.2.2. Variable Dependiente.**

- Gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

## **2.3. Operacionalización de variables.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General.</b>  <b>PG.</b> ¿En qué medida la Propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca 2022?</p>	<p><b>Objetivo General.</b>  <b>OG.</b> Determinar si la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b>  <b>Ha:</b> La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.  <b>Ho:</b> La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Plan Estratégico Institucional bajo la filosofía del Balanced Score Card.</p>	<p>PERSPECTIVA AL CIUDADANO</p>	Participación ciudadana	<p><b>Ámbito.</b>  Municipalidad Distrital de Pilco Marca.</p>
					Transparencia y rendición de cuentas	
					Incrementar empleabilidad	
					Equipamiento y espacios Públicos	
					Proyectos y programas de desarrollo local	
				<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS</p>	Procesos de recaudación y cobranzas.	
					Pago y entrega de servicios financieros	
					Disponibilidad de recursos financieros.	
					Reasignación de recursos financieros.	
				<p>PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE RECURSOS</p>	Racionalización de los servicios públicos	
					Distribución de los servicios públicos	
				<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL</p>	Cultura de trabajo en equipo	
					Compromiso al desarrollo local	
Capacitación en lineamientos estratégicos.						

<b>Problemas Específicos.</b>  <b>PE1.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?	<b>Objetivos Específicos.</b>  <b>OE1.</b> Determinar en qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.	<b>Hipótesis Específicas.</b>  <b>HE1a:</b> El manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.  <b>HE1o:</b> El manejo de la Perspectiva al Ciudadano no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.	Gestión Municipal	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	<b>Población.</b> Por criterio del investigador será una población muestral = 50 funcionarios públicos inherentes a Planeación Estratégica.
					Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio.	
					Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.	
					Capacidad de implementar sistemas mecanizados	
					Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	

<p><b>PE2.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE2.</b> Identificar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE2a:</b> El manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p> <p><b>HE2o:</b> El manejo de la Perspectiva de Procesos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>FINANZAS MUNICIPALES</p>	<p>Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales</p> <p>Capacidad de manejo presupuestario</p> <p>Capacidad de manejo responsable de la deuda</p> <p>Capacidad administrativa financiera</p> <p>Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables</p>	<p><b>Muestra.</b> 50 funcionarios públicos.</p>
<p><b>PE3.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE3.</b> Detallar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE3a:</b> El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p> <p><b>HE3o:</b> El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>SERVICIOS Y PROYECTOS</p>	<p>Capacidad de ofrecer servicios municipales</p> <p>Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.</p> <p>Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.</p> <p>Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio</p> <p>Capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos</p>	<p><b>Nivel de estudio.</b> Aplicativo.</p>

<p><b>PE4.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE4.</b> Indicar en qué medida el correcto manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE4a:</b> El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p> <p><b>HE4o:</b> El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA</p>	<p>Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.</p>	<p><b>Tipo de estudio.</b> Aplicada</p>
					<p>Capacidad de implementar la transparencia municipal.</p>	
					<p>Capacidad de promover la participación y concertación local.</p>	
					<p>Capacidad de informar las normativas legales a la población.</p>	
					<p>Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social.</p>	

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

### Definición de términos conceptuales y Operacionalización de la Variable Independiente.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de Datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
Plan Estratégico Institucional bajo la filosofía del Balance Score Card	El PEI un documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. (Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, aprobada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DEL CONSEJO DIRECTIVO	Para el desarrollo del PEI de la MDPM 2021 - 2022 se medirán el ámbito de desenvolvimiento de las Perspectivas del PEI mediante la Filosofía del BSC y a través de la aplicación de un cuestionario.	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación Ciudadana	ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Transparencia y rendición de cuentas.	AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Incrementar empleabilidad	VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Equipamiento y espacios públicos.	AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
Proyectos y programas de desarrollo local.	ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar				
	AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar				
	VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar				
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar

Variable	Definición conceptual	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de Datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
Plan Estratégico Institucional bajo la filosofía del Balance Score Card	El PEI un documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. (Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, aprobada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DEL CONSEJO DIRECTIVO	Para el desarrollo del PEI de la MDPM 2021 - 2022 se medirán el ámbito de desenvolvimiento de las Perspectivas del PEI mediante la Filosofía del BSC y a través de la aplicación de un cuestionario.	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Procesos de recaudación y cobranzas	ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Pago y entrega de servicios financieros.	AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Disponibilidad de recursos financieros.	VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Reasignación de recursos financieros.	AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar



Variable	Definición conceptual	Definición operacional de la variable	Dimensiones	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de Datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
Plan Estratégico Institucional bajo la filosofía del Balance Score Card	El PEI un documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. (Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN, aprobada por RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DEL CONSEJO DIRECTIVO	Para el desarrollo del PEI de la MDPM 2021 - 2022 se medirán el ámbito de desenvolvimiento de las Perspectivas del PEI mediante la Filosofía del BSC y a través de la aplicación de un cuestionario.	PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE RECURSOS	Racionalización de los servicios públicos.	ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Distribución de los servicios públicos.	AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
			APRENDIZAJE U CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Cultura de trabajo en equipo.	VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Compromiso al desarrollo local.	AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				Capacitación en lineamientos estratégicos.	ROJO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					AMARILLO	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar
				AZUL	Análisis	Reportes	Cuestionario	Escalar	

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CONCEPTUALES Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional de las variables	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
GESTIÓN MUNICIPAL	En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.	Para la adecuada toma de decisiones en la gestión municipal se medirá las dimensiones en las cuáles se enfoca una adecuada gestión municipal, mediante la aplicación de un cuestionario.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	La Municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) y se usa para monitorear y evaluar las actividades.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
					AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
				Capacidad de la municipalidad de ordenar el territorio.	Existe una iniciativa o un Plan para el ordenamiento y desarrollo del territorio.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Existencia de una unidad técnica para implementar el Plan de Ordenamiento Territorial.	Existe una unidad técnica para implementar el Plan de Ordenamiento Territorial.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad.	Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el periodo anterior.	Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el periodo anterior.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
	ROJO	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				
	AMARILLO	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				
Capacidad de implementar sistemas mecanizados	Número de sistemas mecanizados implementados en la municipalidad.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
Número de cuentas de correo electrónico institucionales en puestos de decisión de la municipalidad.	Número de cuentas de correo electrónico institucionales en puestos de decisión de la municipalidad.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	Porcentaje de varones y mujeres en el personal municipal.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
Porcentaje en la cantidad de varones y mujeres en puestos de jefatura.	Porcentaje en la cantidad de varones y mujeres en puestos de jefatura.	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				
		AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar				

Variables	Definición conceptual	Definición operacional de las variables	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
GESTIÓN MUNICIPAL	En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.	Para la adecuada toma de decisiones en la gestión municipal se medirá las dimensiones en las cuáles se enfoca una adecuada gestión municipal, mediante la aplicación de un cuestionario.	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal	Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada con respecto a la mora total	AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de manejo presupuestario	Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado	VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Eficiencia en la ejecución de la inversión	AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de manejo responsable de la deuda	Relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad administrativa financiera	Se cuenta con información financiera oportuna y confiable	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Se cuenta con estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados	AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables	Porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad social	VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario			Escalar				

Variables	Definición conceptual	Definición operacional de las variables	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
GESTIÓN MUNICIPAL	En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.	Para la adecuada toma de decisiones en la gestión municipal se medirá las dimensiones en las cuáles se enfoca una adecuada gestión municipal, mediante la aplicación de un cuestionario.	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de ofrecer servicios municipales	Número de servicios que se prestan en el área urbana	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
					Número de servicios que se prestan en el área rural	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				VERDE		Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
				Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	Sectores apoyados con proyectos de inversión	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
					Porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				VERDE		Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
				Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
					Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				VERDE		Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar	
				Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	Porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Tipo de sitio para la Disposición Final de los Desechos Sólidos	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Existe Unidad Ambiental Municipal Institucionalizada y gestionando adecuadamente el saneamiento del municipio	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos	Se aplica la normativa legal para la contratación de los proyectos	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario			Escalar				
Existe Unidad o Responsable que le de seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos	ROJO	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				
	AMARILLO	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				
	VERDE	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				
	AZUL	Análisis	Reporte		Cuestionario	Escalar				

Variables	Definición conceptual	Definición operacional de las variables	Dimensiones	Subvariables	Indicadores	Rango	Técnica	Instrumentos de captación de datos	Instrumentos de recolección de datos	Nivel de Medición
GESTIÓN MUNICIPAL	En su sentido estricto, la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros.	Para la adecuada toma de decisiones en la gestión municipal se medirá las dimensiones en las cuáles se enfoca una adecuada gestión municipal, mediante la aplicación de un cuestionario.	GOVERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
					Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de implementar la transparencia municipal	Se comunica o permite acceso a la ciudadanía, sobre información relevante de la gestión municipal	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de promover la participación y concertación local	Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de informar las normativas legales a la población	Medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
				Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la Mujer, Niñez y Adolescencia, Tercera Edad y personas con Capacidades Especiales	ROJO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AMARILLO	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						VERDE	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar
						AZUL	Análisis	Reporte	Cuestionario	Escalar

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.**

### **3.1. Antecedentes.**

#### **3.1.1. Antecedentes a nivel Internacional.**

**Madsen, Blerim, Rushiti, Alberto, & Stenheim, Tony (2019). La difusión e implementación del cuadro de mando integral en el sector municipal noruego: un análisis descriptivo.** Este estudio se realizó en Noruega. BSC ha recibido mucha atención durante los últimos 25 años como modelo de gestión para organizaciones de los sectores público y privado. Sin embargo, el uso y aplicación del concepto BSC en municipios sigue estando poco investigado. Esto es especialmente cierto en el contexto noruego. Por lo tanto, el propósito de este artículo es realizar un análisis descriptivo de la difusión e implementación del BSC en áreas urbanas de Noruega. Este artículo se basa en dos fuentes de datos. (1) Una encuesta electrónica enviada a los 428 municipios de Noruega. La tasa de respuesta fue del 26%. (2) entrevistas de seguimiento con representantes de 15 áreas metropolitanas; En el análisis empírico, el artículo proporciona primero una descripción general de los modelos relacionados con la difusión e implementación de BSC en áreas urbanas de Noruega. En cuanto a la difusión e implementación del BSC, los datos muestran que el BSC todavía se utiliza ampliamente en los municipios noruegos y no ha entrado en una fase clara de declive. En cuanto a adopción y adopción, también se realizó un análisis más detallado para cinco categorías de encuestados (no adoptantes, planificadores, implementadores, usuarios actuales y ex usuarios) para comprender sus motivaciones, percepciones y aplicación de este concepto. El análisis reveló diferencias significativas en las percepciones y experiencias con respecto a la adopción e implementación del BSC.

**Ndevu & Müller, Kobus (2018). Operacionalización de la gestión del desempeño en el gobierno local: El uso del cuadro de mando integral.** Investigación desarrollada en Sudáfrica. El gobierno local forma parte del sector público más cercano a los ciudadanos y por lo tanto indispensable en su papel de proporcionar bienes y servicios esenciales y desarrollar el área local. El gobierno local tiene la autoridad y las funciones

necesarias para brindar servicios para el mantenimiento y la promoción del bienestar de todas las personas dentro de su área y debe brindar acceso a servicios básicos como agua, electricidad y atención médica. Propósito de la investigación: este estudio examina la gestión del desempeño como una herramienta en prestación de servicios de provisión efectiva del gobierno local. La cuestión crítica abordada en este papel fue como el BSC se puede utilizar para mejorar el rendimiento en el contexto del gobierno local y ayudar en erradicar los desafíos actuales de falta de servicios de calidad, pobreza y desarrollo de infraestructura. Motivación para el estudio: La necesidad de mejora continua en la prestación de servicios en el gobierno local, agravada por los altos niveles de protesta por la prestación de servicios, requiere una revisión periódica del sistema de gestión del desempeño. Enfoque de investigación: para comprender el contexto actual y los desafíos que enfrenta el gobierno local, se examinó el marco legislativo aplicable, incluida la Constitución, el libro blanco y los Planes Nacionales de Desarrollo para comprender mejor el entorno legal en que opera el gobierno local. Se llevó a cabo una revisión de la literatura para evaluar la teoría sobre la efectividad organizacional. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para solicitar opiniones de expertos. Principales hallazgos/implicaciones gerenciales: El enfoque BSC surgió como la herramienta preferida porque el método ofrecía a los autores la oportunidad de revisar factores no financieros y financieros para llegar a un equilibrio. Conclusión. Se desarrolló y aplicó una herramienta BSC en el distrito de Joe Gqabi Municipio como caso de estudio. Implicaciones prácticas: El BSC como herramienta de gestión del desempeño permite a las organizaciones aclarar su visión y estrategia y traducirlas en objetivos o acciones. Contribución/valor agregado: Los resultados de la investigación concluyen que se reconoció la importancia de los instrumentos de medición del desempeño en el municipio, sin embargo, el municipio aún experimentaba desafíos causados por el proceso de revisión del desempeño que no era transparente y no se comunicaba a todas las partes interesadas.

**Kirichuk & Karlovskaya (2017). Métodos de evaluación de la eficacia del desempeño de las autoridades locales en la prestación de servicios municipales**

**basados en el cuadro de mando integral.** Investigación hecha en Rusia. El control y evaluación de la eficacia del sistema de prestación de servicios municipales en general y las actividades del gobierno local en particular es un hito importante del sistema de gestión, no solo incide en el desarrollo del territorio, sino también en la fidelización y satisfacción de los ciudadanos. El propósito de este artículo es desarrollar recomendaciones para mejorar la metodología para evaluar la efectividad de los gobiernos locales en la prestación de los servicios municipales. Para lograr que las características comparativas de los métodos existentes en la comunidad internacional se implementan y con el ejemplo del método del municipio de Rusia para estimar la eficiencia del gobierno local basado en el BSC descrito.

**Fawzy (2019). Medición de la resistencia de los empleados al cambio utilizando un cuadro de mando integral: un estudio de caso del Departamento Central de Correspondencia en la Municipalidad de Jeddah.** Investigación desarrollada en Arabia Saudita. El BSC es una de las técnicas más utilizadas para gestionar planes estratégicos para organizaciones con y sin fines de lucro. Además, el BSC es ampliamente utilizado hoy en día para otros fines dentro de las organizaciones en cualquier organización, los nuevos planes estratégicos generalmente vienen con nuevas iniciativas y sistemas. Este rey del cambio puede obligar al equipo directivo de las organizaciones a mejorar o modificar sus procesos de trabajo en consecuencia. Además, debido al rápido cambio en los mercados y la tecnología, la mejora de procesos sea imprescindible para que las organizaciones sigan siendo competitivas. La resistencia al cambio es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de implementar actualizaciones, modificaciones o cualquier tipo de cambio en los procesos de trabajo. Las organizaciones podrían usar BSC como una herramienta para rastrear y medir el progreso en la implementación de su plan estratégico. En la gerencia de las organizaciones puede utilizar herramientas bien definidas para medir y gestionar cualquier resistencia al cambio que pueda ocurrir durante la implementación del nuevo plan estratégico. En lugar de utilizar dos o más herramientas diferentes para gestionar la estrategia de la organización y la resistencia al cambio de sus empleados, el objetivo de



este estudio es explorar la posibilidad de utilizar BSC como una herramienta única para gestionar tanto el plan estratégico de la organización como la resistencia al cambio de los empleados. simultáneamente. Este estudio está respaldado por una revisión de la literatura sobre la efectividad de BSC y su implementación en instituciones gubernamentales. En particular, este estudio se centra en el Departamento Central de Correspondencia (CCD) en el municipio de Jeddah (JM) y el sistema de seguimiento de correspondencia (CTS) como caso de estudio. Los hallazgos de este estudio muestran la eficiencia del uso de la técnica BSC, para la medición de la resistencia al cambio a través de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) específicos.

**Sayed, Lento, Camilo, & Henderson, Michelle (2022). Aplicación del Balanced Scorecard para la reformulación de la estrategia: Perspectivas de un municipio canadiense.** Investigación hecha en Canadá. Este estudio explora la aplicación del BSC para la reformulación de la estrategia y la medición del desempeño de una empresa canadiense municipio. Este estudio está motivado por la tendencia de que las herramientas de gestión del desempeño se vuelvan más comunes en el sector municipal, debido al paradigma de la Nueva Gestión Pública. Se realizaron entrevistas con las partes interesadas clave para determinar los factores clave de éxito (KSF). Se utilizó una encuesta de partes interesadas amplias para determinar la importancia de los KSF y sus relaciones causales multidimensionales, utilizando un método de toma de decisiones de criterios múltiples. Encontramos que el crecimiento económico juega un papel central en el municipio, y se percibe impulsada principalmente por el liderazgo gerencial, además de la diversidad económica, las relaciones indígenas y el aumento de la base impositiva.

**Vidal Morales (2021). Diseño de cuadro de mando integral para la Secretaría Comunal de Planificación de la I. Municipalidad de Maipú.** Este estudio fue desarrollado en Chile. Las áreas urbanas son el primer vínculo entre una nación y su gente. Por lo tanto, están llamados a orientar las relaciones y los beneficios para la comunidad a través de la mejora continua. I. La ciudad de Maipú ocupa el tercer lugar en cuanto al tamaño del presupuesto urbano y el primer lugar a nivel nacional en cuanto al número de

funcionarios públicos empleados sobre la base de métodos legales y de personal legal, monedas y comisiones. Representa el gobierno local ocupado. Desde una perspectiva de planificación y coordinación estratégica, es clara la necesidad de contar con herramientas que integren diferentes herramientas de planificación. En este contexto, el objetivo de este trabajo es abordar este desafío a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral (BSC). La Secretaría de Planificación Urbana (SECPLA) fue seleccionada para proponer un plan piloto sobre la aceptabilidad y confiabilidad de esta herramienta en la gestión urbana, con miras a su futura aplicación a nivel de ciudad. Este estudio se inspira en estudios previos sobre este tema, particularmente aquellos que involucran a organismos públicos como Corfo, la Municipalidad de Recoleta y la Autoridad de Electricidad y Combustibles (SEC). En el desarrollo de la propuesta se consideró una metodología con enfoque cualitativo y transversal, teniendo en cuenta el análisis de fuentes de información relacionadas con el campo del análisis descriptivo y exploratorio. El diseño y estudio del CMI se realiza a través de un estudio organizacional en seis etapas, y el análisis organizacional se realiza desde tres aspectos metodológicos a través del estudio y análisis de los planes y programas de trabajo de la ciudad. Luego se planteó una propuesta de diseño CMI con trazado estratégico de coordenadas de gestión y medición. Esto ayuda a identificar procesos críticos, flujos de trabajo requeridos, redes y los factores, condiciones y recomendaciones clave para la ejecución exitosa de la propuesta. Finalmente, presentamos las principales recomendaciones y conclusiones obtenidas al aplicar esta herramienta al sector público.

**Pavez & Joan Carles Gil Martín (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios.** Este estudio se realizó en Chile. Hacer transparente, mejorar y fortalecer la gestión urbana es una necesidad continua y muy apreciada, por lo que los aspectos estratégicos de la gestión urbana requieren herramientas centralizadas y modernas de apoyo a las decisiones. El objetivo de los autores fue diseñar un Cuadro de Mando Integral (BSC) para municipios chilenos. En primer lugar, se analizaron las políticas municipales chilenas, los aspectos estratégicos y los tipos y funcionamiento de las actuales herramientas de gestión urbana. A continuación, se creó un mapa estratégico (SM) utilizando el análisis causal propuesto por Barros y Rodríguez

para identificar indicadores de gestión del CMI ajustando la perspectiva regional utilizando la metodología de Kaplan y Norton. Se puede enfatizar que CMI ayuda a mejorar la estructura estratégica para lograr la misión y visión de la ciudad. Los municipios chilenos pueden mejorar la transparencia y la gestión urbana gracias al CMI, diseñado con una nueva perspectiva desde el sector público.

**Domínguez Laínez (2021). Cuadro de mando integral en la gestión pública municipal: caso GAD municipales de la provincia de Santa Elena.** Este estudio fue desarrollado en Ecuador. Los gobiernos locales del Ecuador llevan a cabo sus actividades de acuerdo con lo establecido en las normas de control interno, pero las normas de control interno han mostrado limitaciones en cómo se puede evaluar cada paso y proceso, por lo que este ensayo, se centra en el uso de herramientas de tabla. Utilizando un estudio de caso para analizar la importancia de dicha herramienta, estructurada según la información relevante de la administración, del Comando Unificado en la gestión del gobierno local en el estado de Santa Elena, se concluye que para él es una bendición. y las actividades están dirigidas a la consecución de su propia misión y visión.

**Huenqueo Vargas (2017). Diseño de Cuadro de Mando Integral para la Ilustre Municipalidad de Frutillar.** El estudio comenzó en Chile. El propósito de este estudio es diseñar el cuadro de mando integral como una herramienta de control gerencial que sea útil para la toma de decisiones gerenciales y la medición del desempeño de la gestión urbana. Además, si se aplica correctamente, esta tarjeta generará informes periódicos sobre el progreso de la ciudad. Para desarrollar este trabajo se utilizan las dos primeras etapas del proceso de construcción del tablero: dirección de diseño y arquitectura de indicadores. Esta actividad comienza con una caracterización de la organización, incluyendo la recopilación de información estratégica urbana contenida en el plan de desarrollo comunitario, específicamente relacionada con la visión, misión y metas de la organización. También se realizó un análisis de estas metas para determinar qué persiguen los municipios en sus procesos de gestión. A continuación, se analizó la situación del municipio objetivo, se analizaron los factores que afectan su funcionamiento y se creó una

actualización de la matriz FODA de la organización con la ayuda de expertos. También se recoge información del entorno exterior de los informes de la ciudad y del propio PLADECO. Para determinar el impacto de los problemas actuales en su organización, utilice diagramas de causas para realizar un diagnóstico de la situación actual. Se encontró que estos problemas iban desde una falta de claridad en los objetivos estratégicos de la ciudad hasta una mala gestión de la gestión urbana. Luego se determinó el rumbo de la junta en función del caso específico de la organización y también se propusieron mejoras a los objetivos estratégicos del municipio. Por lo tanto, el diseño del tablero identifica perspectivas específicas para esta situación y luego asigna objetivos de la ciudad a cada perspectiva. Asimismo, se elaboró un mapa estratégico para la administración local en el que se trazaron vínculos estratégicos entre perspectivas y objetivos. Finalmente, seleccioné y configuré métricas para cada objetivo. Luego se incorporaron al diseño del informe final.

**Maya Bugueño, Francisca Fernanda, 2020. Diseño de un cuadro de mando integral para el área de RR.HH. de la Corporación Municipal Gabriel González Videla.** La investigación se realizó en Chile. La gente con frecuencia hace una pausa al considerar cuán cruciales son los recursos humanos para las organizaciones como el recurso intangible más importante; sin embargo, estos actores cruciales son aquellos que componen la organización tanto interna como externamente, no solo los colaboradores internos. La Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, que emplea a más de 3.000 personas, es una de las organizaciones sin fines de lucro que depende del ilustre municipio para la gestión del centro de salud familiar y los establecimientos educativos. En consecuencia, se ubica entre las Organizaciones más grandes de la región. Por el contrario, las organizaciones pueden apoyar la realización de su visión a través de cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos, con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión estratégica. Dado que este modelo puede ser utilizado tanto por empresas públicas como privadas, les brinda una ventaja competitiva en el mercado. Así, el objetivo de este proyecto es proponer un diseño de cuadro de mando integral para la Corporación Municipal de La Serena, basado

en una propuesta estratégica que enfatiza la mejora de procesos a través de las cuatro perspectivas que ofrece un CMI. Esto permite analizar la gestión organizacional mediante indicadores clave, permitiendo tomar acciones correctivas en caso de desempeño deficiente y simultáneamente identificar oportunidades para que la Corporación Municipal mejore continuamente. Respecto de lo anterior, el problema se identificó inicialmente luego de que se recogieron los antecedentes, se establecieron los objetivos generales y específicos de la investigación y se realizó un estudio tanto de los empleados como de la casa matriz. identificar el análisis cualitativo requerido para crear las directrices, que sirven como marco estratégico para un cuadro de mando integral. La Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena recibirá una propuesta de diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión finalmente, con el objetivo de ver desarrollada la iniciativa en beneficio de la Organización y sus funcionarios.

### **3.1.2. Antecedentes a nivel Nacional.**

**Torres Mendoza (2021). Puesta en marcha del BSC para incrementar la gestión gerencial de desarrollo urbano rural y de infraestructura significativamente de la Municipalidad Provincial de Pacasmayo durante los años 2019 – 2022.**, Su objetivo principal es supervisar y monitorear la implementación de las estrategias trazadas en el Plan Estratégico Institucional 2020-2022 de la Municipalidad Provincial de Pacasmayo para determinar si se cumplen desde diversos ángulos o en diversos contextos, optimizando en última instancia la gestión de la infraestructura de desarrollo rural y urbano; así como las restantes Gerencias y Subgerencias, redundando en un mejor resultado para el conjunto de la provincia. ¿Aplicando el Cuadro de Mando Integral, la Municipalidad Provincial de Pacasmayo mejorará significativamente la gestión de su infraestructura y desarrollo urbano rural entre 2019 y 2022? Esta tesis emplea el Método Inductivo y una Investigación Aplicada con Nivel Predictivo y Diseño Pre-Experimental - Contraste Longitudinal, auxiliado en Técnicas de Observación No Conductiva, Cuestionarios de Encuesta, Fichas Resumen y Fichas Textuales. Los 13 Objetivos Estratégicos de su propio Plan Estratégico fueron reconocidos en las cuatro perspectivas

de "Gobierno y Comunidad", "Financiera", "Procesos Internos" y "Aprendizaje y Crecimiento" que componían el Mapa Estratégico. A cada Objetivo Estratégico se le asignó su propio conjunto de indicadores, inductores e iniciativas, que permitieron identificar los principales impactos. A continuación, medimos las metas que les correspondían y evaluamos cada indicador mediante un sistema de semáforo de acuerdo con las metas y fechas que se establecieron para cada meta. Estos luego se trazaron en barras estadísticas, que definieron los Informes Estratégicos de objetivos, indicadores e iniciativas. La respuesta final fue que el desempeño de la gestión de infraestructura y del desarrollo urbano-rural y el desempeño general de la unidad mejoraron en más del 25%, lo que indica un impacto significativo. Contribuir con este trabajo a la gestión urbana, monitorear las estrategias urbanas para una mejor toma de decisiones y otras agencias estatales que requieren la implementación del C.M.I.

**Aranda Abad, León Rivera, Sonia Mily, & Maggiorini Barboza, Roberto Antonio (2011). Aplicación del Balance Scorecard en la Municipalidad de Pueblo Libre.**

Con la creciente globalización, es inevitable que las organizaciones se enfrenten a un entorno más competitivo, por lo que las organizaciones buscan nuevas formas de mejorar la productividad y la competitividad, y de aprovechar al máximo sus recursos. Necesitamos herramientas de gestión altamente dinámicas que permitan una competencia continua. El pináculo del cambio ambiental. Una herramienta integrada con la capacidad de lograr una comprensión holística de la estrategia y un mecanismo sencillo de comunicación y difusión en toda la organización. En este escenario, los gobiernos locales enfrentarían un desafío importante en la gestión de una ciudadanía más democrática y rigurosamente educada. El desafío no sólo exige servicios mejores y más amplios, seguridad, mejores políticas sociales, mayor transparencia de los recursos y crecimiento económico sostenible, sino también capacidad e innovación. Para satisfacer las crecientes expectativas.

(Mateo Lopez, 2019)**Mateo Lopez (2019). El tablero de mando integral (BSC), como herramienta para mejorar Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.** Su objetivo es ilustrar que las innovaciones en la gestión pública, especialmente en el gobierno local, son posibles con la ayuda de herramientas modernas como el BSC. Este estudio es transversal y descriptivo, y tiene como objetivo principal hacer recomendaciones para mejorar la gestión de la ciudad de Santa Ana de Tusi. El principal problema es la falta de aplicación a los gobiernos locales en el ámbito de herramientas de gestión como el BSC que permitan realizar análisis comparativos. A esto se suma una falta de estandarización de procesos para asegurar el uso eficiente de los recursos, y un bajo nivel de comprensión de los modelos y herramientas de gestión por parte de las partes interesadas. El diseño utilizado fue cuasiexperimental, con dos grupos, uno experimental y otro de control. De igual forma, se establecieron mediciones preliminares para determinar las mediciones basales (pretest) y finales (postest) para determinar la presencia de diferencia entre ambos grupos y si se debía al cuadro de mando integral. Los resultados apuntan a la segunda idea. Es decir, si existen diferencias significativas entre el pretest y el postest y si están relacionadas con el BSC. En definitiva, esta experiencia nos enseñó: a) que el trabajo interdisciplinario es posible, b) que es posible la participación, y c) que la medición es a largo plazo y d) es capaz de mejorar continuamente.

**Chavarría Gutiérrez (2017). “Aplicación del Balanced Scorecard en eficiencia de gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta”.** El objetivo general de este estudio científico es aplicar el cuadro de mando integral para optimizar la efectividad de la gestión de nivel inferior de la gestión de infraestructura pública en el área urbana de Huanta, provincia de Ayacucho en el año 2016. El programa utiliza el programa informático BSC Designer Pro. El propósito de alinear la estrategia con los recursos y capacidades de la empresa, y el propósito de gestionar, desarrollar, medir y comunicar la estrategia propuesta por la subgerencia de infraestructura pública. En la medida en que queríamos conocer el impacto de la variable independiente (cuadro de mando integral) sobre la variable dependiente (eficacia de la gestión), se utilizó un diseño pre

experimental. La muestra de la investigación incluyó a 30 colaboradores directivos y sub colaboradores de la Junta de Gestión de Infraestructura Pública del Distrito de Huanta. El diseño requirió la contextualización y aplicación de herramientas de medición confiables desarrolladas a criterio del investigador, validadas por Pearson y garantizadas por el alfa de Crombach. Los resultados se muestran en tablas estadísticas de nivel descriptivo que aplican pruebas como medias y desviaciones estándar, y pruebas de inferencia utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para muestras. De igual manera, para el análisis descriptivo de los datos se considera un panel de entrada dual de pretest y posttest, mientras que para el análisis inferencial se realiza la aplicación del procedimiento estadístico de rangos de Wilcoxon sobre las variables. Los resultados obtenidos al probar las hipótesis indican que:

La aplicación del cuadro de mando integral ayudará a mejorar la eficiencia de la gestión de los colaboradores de la gestión y los colaboradores subsidiarios en la sub gerencia de infraestructura pública en el municipio distrital de Huanta. El resultado valor de Wilcoxon es  $Z = -6.737b$  y la significancia (obtenida a 2 colas) es 0.000, que es menor que la región crítica  $\alpha = 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Nivel de significancia 5%, nivel de confianza 95% ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $Z = -6,737b$ ).

**Cabana Salinas & Jaramillo Gamboa, Karin Antuane (2021). Plan estratégico según el Balanced Scorecard para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Laredo en el año 2019.** Con el objetivo de potenciar la gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo en el año 2019, se realizó el presente trabajo para crear un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral. El problema de investigación fue: ¿Se puede mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo en el 2019 con un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral? La hipótesis fue: La gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo se puede mejorar en el 2019 con un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral y un diagnóstico situacional. Ocho autoridades municipales compusieron la población, y el mismo número se tomó en cuenta para la



muestra. En ambos casos, los participantes fueron el alcalde y siete concejales del Municipio de Laredo. De manera similar, se utilizaron fuentes secundarias como punto de referencia para evaluar indicadores de gestión relacionados con los procesos internos, los procesos externos, los aspectos financieros y de aprendizaje y crecimiento. Las técnicas utilizadas en la investigación incluyeron grupos focales, entrevistas y análisis documental. El diseño de la investigación es transversal y descriptivo, con un solo recuadro. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran los siguientes: desde el punto de vista financiero se tuvo en cuenta el bajo presupuesto asignado al Municipio; se definió la importancia de un método para determinar la satisfacción ciudadana desde la perspectiva del cliente; la publicación de documentos de gestión fue relevante desde la perspectiva de los procesos internos; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfatizó la importancia de la capacitación del personal para alcanzar las metas.

**Huayta Meza (2020). Sistema de direccionamientos orientados a objetivos mediante el Balanced Scorecard para desempeños de la gestión pública en el ámbito municipal de la provincia de Tayacaja en Huancavelica.** El estudio tiene como objetivo brindar un modelo de gestión del desempeño de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica. Este modelo recibe el nombre de Sistema de Gestión por objetivos basado en el Cuadro de Mando Integral. Además, se pueden recompensar las áreas y las personas que cumplan con las metas establecidas y se pueden generar informes periódicos sobre su progreso hacia el logro de los objetivos y metas municipales. Para lograr esta tarea, se utilizaron las dos primeras etapas de la construcción del tablero: dirección de diseño y arquitectura de indicadores. Y para medir el desempeño, nos basamos en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, el desempeño no se puede medir a menos que la visión, la misión y los objetivos estratégicos estén alineados. En segundo lugar, para medir la productividad de cada región y de cada trabajador, se debe definir claramente la función de cada región y de cada trabajador. En tercer lugar, debido a que los procesos urbanos son más importantes, necesitamos mirar el urbanismo desde una perspectiva sistemática y no jerárquica para obtener la verdadera medida. El trabajo comenzó recopilando información interna y externa, incluida información sobre la visión,

la misión y los objetivos estratégicos, a través de una encuesta para examinar las percepciones de los residentes sobre la gestión de la ciudad y si el personal conocía el plan estratégico institucional. Luego, la información se analiza para identificar los factores que influyen en el fracaso de la organización para lograr sus metas y objetivos. Para preparar el BSC, primero se categorizaron los objetivos institucionales en las 4 perspectivas sugeridas por el BSC. A continuación, se asignó un rol a cada miembro de la muestra con el fin de evaluar el grado de adherencia a las tareas que se le encomendaron. Al utilizar esta metodología, el 54,9% de la muestra alcanza el rango de logro esperado, incrementando el nivel de desempeño de sus tareas y la productividad del municipio. Por lo tanto, se concluye que la implementación del Sistema de Gestión por Objetivos basado en el BSC influye positivamente en el desempeño de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.

**Huamani Cotacallapa (2018). Diseño de un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Espinar – Cusco.** El Cuadro de Mando Integral (BSC) es un modelo de gestión que traduce la estrategia de la organización en objetivos interrelacionados que se miden a través de indicadores y vinculados a planes de acción que permiten que el comportamiento de los miembros esté alineado con la estrategia de la organización. El presente trabajo, Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Espinar, sugiere utilizar el BSC como herramienta para lograr los objetivos de la organización. Es un instrumento de gestión diseñado para ayudar en la difusión y ejecución del plan a todos los miembros del Municipio.

### **3.1.3. Antecedentes a nivel Regional.**

**Celis, K y Pérez , Gilmer (2020). Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado al Municipio de Amarilis para optimizar el proceso de planeación prospectiva estratégica 2018 al 2020.**

Este estudio sugiere un nuevo procedimiento de planificación estratégica prospectiva para el Municipio de Amarilis, que cumpla con los lineamientos marcados por el Centro de

Planificación Estratégica (CEPLAN). El objetivo principal es sugerir el uso del Modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC) como una herramienta de optimización para la planificación prospectiva estratégica del Municipio de Amarilis de 2018 a 2020. También describe cómo conectar la planificación prospectiva con la planificación estratégica para mejorar el largo plazo del municipio. -gestión de plazos. El tipo de diseño utilizado fue el diseño transaccional, que no es experimental. Se identificaron tres fases de planificación estratégica, cada una con un enfoque sistémico. Los hallazgos incluyeron lo siguiente: la división de los resultados parcialmente obtenidos, que luego funcionan como insumos para las fases siguientes. Las conclusiones señalan que las variables estratégicas y la construcción de la visión podrían conocerse durante la fase de planificación prospectiva. Durante la fase de planificación estratégica se establecieron los objetivos estratégicos generales clave y las estrategias que permiten evaluar la gestión municipal dentro de un cuadro de mando integral. Finalmente, se sustenta en un análisis prospectivo de largo plazo que este trabajo de investigación permitirá al Municipio bajo estudio evaluar su gestión con base en indicadores, metas y resultados esperados mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

### **3.2 Bases teóricas.**

#### **3.2.1. Balanced Scorecard.**

Las ideas de gestión estratégica no son el origen del BSC. Uno de los problemas de la planificación estratégica sigue siendo las deficiencias de los sistemas convencionales de evaluación del desempeño. Esta herramienta se convirtió con el tiempo en una herramienta de gestión estratégica crucial como resultado de su uso y evolución. Más que un simple ejercicio de medición del BSC, estimula avances y expansiones en áreas cruciales como el desarrollo de productos, las operaciones, los clientes y los mercados.

La contabilidad no había seguido el ritmo de estos desarrollos y los libros de texto de contabilidad no abordaban los métodos, procesos o características de medición de la productividad. Todo parecía indicar que las mediciones de productividad seguían siendo

parte de los datos utilizados para ayudar a los gerentes a tomar decisiones y supervisar las operaciones.

La contabilidad podría contribuir significativamente al desarrollo de nuevas métricas de desempeño no financieras, como productividad, calidad y costos de inventario, entre otras, para evaluar el progreso de la empresa con respecto a la innovación y los cambios organizacionales, aunque no pudiera tomar la delantera en promover o ejecutar avances o cambios tecnológicos.

Los sistemas convencionales de medición del desempeño fueron criticados por no ayudar a evaluar la efectividad de sus procesos y resultados de los productos, a pesar de ser utilizados para apoyar la gestión de grandes empresas con numerosas actividades y productos.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), el BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estratégica y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio.

### **3.2.2. Definición y Objetivos del Balanced Scorecard.**

Kaplan & Norton, David (2000), inicialmente definieron el BSC como un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica.

Desde la perspectiva de la toma de decisiones, la definición parece intrigante. Mientras tanto, se pueden hacer ciertas críticas. En primer lugar, los objetivos del BSC van más allá de la toma de decisiones; también enfatiza la comunicación estratégica y el análisis de cumplimiento.

Si bien el BSC tiene en cuenta diversos aspectos de un sistema y no está destinado exclusivamente a la toma de decisiones, parecería más apropiado categorizarlo como una herramienta de gestión.

El objetivo principal del BSC es fortalecer el vínculo entre la planificación estratégica y las acciones operativas de la empresa a través de las siguientes acciones: clarificación y

traducción de la visión y estrategia; comunicación y asociación de objetivos y medidas estratégicas; planificación, establecimiento de metas y estructura organizacional de iniciativas estratégicas; y mejora del aprendizaje y la retroalimentación estratégicos.

De acuerdo con Kaplan & Norton, David (1997), la lógica del método BSC debe poseer como componentes: objetivos estratégicos - implica la traducción de la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto, y forma clara; indicadores claves de desempeño - como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo; establecimiento de metas a lo largo del tiempo - se trata del nivel de desempeño esperado o la tasa de mejoría necesaria para cada indicador, plan de acción y proyectos estratégicos - asociados a las metas dispuestas, planes de acción y proyectos deberían ser establecidos a fin de viabilizar su alcance.

### **3.2.3. La Perspectiva de Negocio del BSC – Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.**

Recordar que el BSC es el desarrollo de un sistema de medición del modelo de gestión estratégica integrada es fundamental para comprender cómo funcionan las perspectivas de valor.

De acuerdo con Herrero:

Los pensamientos de los pensadores empresariales crean un lenguaje común que ayuda al líder ejecutivo del proyecto y a los miembros del equipo que trabajan en el desarrollo y la implementación del BSC a comunicarse de manera más efectiva. Herrero (2005).

La capacidad de convertir la estrategia en metas, acciones y métricas que los miembros de la organización puedan comprender fácilmente es una de las contribuciones más significativas del BSC.

Según Nivel (2003), Esta sería la nueva estructura modificada del BSC en el sector público.



### 3.2.3.1. La Perspectiva Financiera.

Al examinar las estrategias de una organización, la perspectiva financiera busca demostrar si están aumentando o no el valor de mercado de la empresa, creando valor económico o aumentando la riqueza de los socios.

Porter explica que "el retorno sobre inversiones en el largo plazo es el punto de partida para llegar a una buena estrategia". Porter (2020). El desempeño de cualquier negocio está determinado por las ganancias que genera y su posición en sus áreas principales de competencia.

Para Kaplan y Norton, "los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del BSC". Kaplan & Norton, David (1997). Cualquier medida debe ser parte de una cadena de causa y efecto que mejore el desempeño financiero. Su cuadro de mando debe contar la historia de su estrategia para lograr desempeño y economía a largo plazo, comenzando con objetivos financieros a largo plazo y conectando acciones con los clientes, los procesos internos y, en última instancia, las personas y los sistemas.

Por lo tanto, el desarrollo de un BSC debe comenzar con un diálogo intenso entre los altos directivos de la unidad de negocios y el director financiero de la empresa sobre la cartera financiera y los objetivos específicos de la unidad. Este diálogo define el papel de las unidades de negocio en la estructura corporativa. Dependiendo de la etapa, se proponen tres temas financieros para construir su estrategia comercial. Reducir costos y aumentar la productividad y la utilización de activos: estrategias de inversión.

El desempeño financiero mide si la estrategia, la ejecución y la ejecución de una empresa contribuyen a mejorar los resultados comerciales.

### **3.2.3.2. La Perspectiva del Cliente.**

La perspectiva del cliente tiene como objetivo mostrar si las decisiones estratégicas tomadas por una organización contribuyen a mejorar el valor que los clientes perciben con respecto a los productos, servicios, imagen de marca, experiencias de compra y relaciones. La perspectiva del cliente determina si se realiza la propuesta de valor para el segmento de clientes.

Las organizaciones que buscan prosperar están motivadas por tres factores clave: enfoque en el mercado, satisfacción del cliente y retención. La regla más importante es valorar siempre la satisfacción del cliente y saber cómo recopilar, evaluar y aplicar datos de mercado y de clientes para hacer crecer su negocio.

Según Kaplan y Norton, "las propuestas de valor son los vectores para las medidas esenciales de resultado en la perspectiva de los clientes". Kaplan & Norton, David (1997). Explica la oferta especial que la empresa hace a los clientes en términos de producto, precio, servicio, relación e imagen.

Para Kaplan y Norton, "la proposición de valor determina los segmentos de mercado aspirado por la estrategia y la manera como la organización se distinguirá en los segmentos meta con relación a la competencia". Kaplan & Norton, David (2000).

La elección de los objetivos para la dimensión de procesos internos se guía por la identificación precisa de los objetos, que son la perspectiva del cliente y las características de la propuesta de valor.

En consecuencia, las empresas que utilizan BSC como sistema de gestión deben seleccionar algunos de los siguientes temas estratégicos: satisfacción del cliente, valor de vida del cliente, relación con el cliente, beneficio del cliente y participación en las compras de los clientes. Clientela y porcentaje de mercado.

### **3.2.3.3. La Perspectiva de los Procesos Internos.**

En cuanto a la perspectiva de los procesos internos nos lleva a la cuestión de la ejecución de la estrategia, o más específicamente, si la alta dirección está llevando a cabo con éxito su plan para crear valor económico para los clientes y así aumentar el valor de mercado del negocio y la riqueza de los socios.

Según ese punto de vista del BSC, el equipo del proyecto y el ejecutivo principal determinan los procedimientos comerciales cruciales necesarios para convertir la propuesta de valor en una fuente de ventaja competitiva y una realidad para el cliente.

Para Kaplan y Norton, "los sistemas de medidas de desempeño de la mayoría de las empresas localizan la mayoría de los procesos operacionales existentes". Kaplan & Norton, David (1997). El BSC recomienda que los ejecutivos definan una cadena de valor completa de procesos internos, comenzando con el proceso de innovación, que identifica las necesidades presentes y futuras de los clientes y desarrolla nuevas soluciones para satisfacer esas necesidades. Este proceso luego pasa a los procesos operativos, que incluyen la entrega de productos y la prestación de servicios a los clientes actuales, y concluye con el servicio posventa, que ofrece servicios que complementan el valor que los productos o servicios de una empresa brindan a los clientes.

Al identificar los procesos críticos a lo largo de la década de su cadena de valor, puede seleccionar los indicadores de desempeño que mejor midan sus procesos críticos. Al mismo tiempo, es posible que los sistemas tradicionales de contabilidad y costos no estén



equipados para medir elementos identificables utilizando vistas de procesos. Kaplan y Norton (1997) enfatiza que, en general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. Independientemente de las métricas que utilice una empresa, ya sea para la mejora continua o discreta de los procesos internos clave, tres conjuntos de métricas basadas en el costo, la calidad y el tiempo determinan si se están cumpliendo los objetivos de estos programas de mejora.

#### **3.2.3.4. La Perspectiva del Aprendizaje y del Crecimiento.**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo evaluar el trabajo futuro de una empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como asimilado a la cultura organizacional. Por lo tanto, los directivos deben decidir una estructura para el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa.

Según Kaplan y Norton, "la habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con su valor". (Kaplan & Norton, David, 1996) En otras palabras, sólo a través de la capacidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia operativa pueden las empresas ingresar a nuevos mercados, aumentar los ingresos y los márgenes de ganancias y, por lo tanto, aumentar el valor de sus socios.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral revela tres categorías de objetivos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacidad de los empleados, capacidad del sistema de información y motivación, empoderamiento y orden.

De acuerdo con lo que afirma Herrero:

Como resultado, las empresas visionarias establecen un conjunto de procedimientos que se consideran cruciales para la formación de su cultura organizacional. Estas empresas entienden que sus principales fuentes de renovación son personas motivadas que comparten los valores de la organización. Herrero (2005).

### **3.2.4. Construcción de un Balanced Scorecard.**

Con sus cualidades únicas, cada empresa puede querer tomar un camino diferente para desarrollar el BSC. Mientras tanto, podemos describir un proceso común y organizado que empleamos en las organizaciones para desarrollar cuadros de mando. Cuando se implementan efectivamente, las cuatro etapas de este proceso (financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) motivarán a los ejecutivos y gerentes a dedicarse plenamente, ayudando en el logro de las metas de los programas.

Los objetivos principales son rescatar los lineamientos estratégicos y analizar su coherencia con el rumbo del negocio y la visión de futuro, así como fomentar la comprensión y el análisis crítico de los rumbos del negocio y la visión de futuro. Este diagnóstico es crucial porque la planificación estratégica es un componente necesario de todo el trabajo que implica definir objetivos e indicadores.

Las tareas de esta etapa incluyen organizar los objetivos estratégicos entre sí en las cuatro dimensiones del BSC. Pueden aparecer o no lagunas en las relaciones entre las partes involucradas en el proceso, que deben llenarse mediante nuevas discusiones y un análisis de la planificación estratégica de la organización.

Contar la historia de la empresa es el objetivo del BSC. Para la mayoría de las empresas, las cuatro dimensiones que se muestran son adecuadas.

La necesidad de agrupar los objetivos en temas estratégicos amplios es otro punto crucial. Para Kaplan y Norton, "los temas estratégicos reflejan la visión de los ejecutivos conforme al que debe ser hecho internamente para la obtención de resultados estratégicos". Kaplan & Norton, David (2000)

La selección de indicadores con el objetivo de comunicar mejor el significado de la estrategia es una tarea crucial cuando se trata del desarrollo y elección de indicadores.

Un desafío importante a la hora de identificar métricas clave es inspirar y desarrollar una cultura de medición del desempeño estratégico. Con este amplio objetivo en mente, es

necesario cuantificar las métricas para monitorear y evaluar la estrategia de una organización.

Para cada métrica definida, se crea una tabla que muestra de dónde provienen los datos. Esto significa qué entidad de la organización es responsable de proporcionar información relacionada con cada área.

Kaplan y Norton afirman que "un mapa estratégico bien construido debe mostrar las relaciones entre los procesos internos y los activos intangibles". Kaplan & Norton, David (2004).

### **3.2.5. La ruta hacia la Implementación del Balanced Scorecard.**

Una vez identificados los indicadores asociados a los distintos objetivos estratégicos, también se identifican los objetivos, planes de acción y responsables que guiarán la implementación de la estrategia. Como actividades finales, estos proyectos y planes de acción se priorizan en el tiempo en función de los recursos existentes disponibles para las actividades. Esta prioridad facilita el seguimiento y control del proyecto.

En esta etapa también se determina todo el proceso de seguimiento y control estratégico de la organización, como determinar la frecuencia de las reuniones de gestión, el proceso de comunicación de ajustes de dirección y determinar la revisión de estrategias y mecanismos de aprobación para la recolección de datos. Visualice las métricas y la implementación del BSC a niveles tácticos y operativos a lo largo del tiempo.

Kaplan y Norton afirman:

“Un proyecto típico de introducción del Scorecard puede llevar 16 semanas. Ni todo el tiempo necesario es ocupado con las actividades del Scorecard. El cronograma es, en gran parte, determinado por la disponibilidad de los ejecutivos para entrevistas, workshops y reuniones de subgrupos”. Kaplan & Norton, David (1997)

La velocidad a la que una nueva estrategia produce resultados refleja el hecho de que el éxito empresarial proviene del lanzamiento de excelentes productos y servicios nuevos,

de la inversión de grandes cantidades de capital e incluso de la creación de propiedad intelectual y cosas nuevas intangibles.

El BSC proporciona un estándar para explicar y comunicar estrategias de una manera consistente e imaginativa. Es imposible implementar una estrategia sin explicarla. El uso de métricas cuantitativas en lugar de financieras en su cuadro de mando ayuda a explicar y medir la creación de valor en lugar de una simple inferencia.

Para Kaplan y Norton:

“Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen esa barrera. Los ejecutivos substituyen las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que posibilitan la difusión de un mensaje consistente y a la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizacionales dispersas”. Kaplan & Norton, David (2000)

Las organizaciones impulsadas por la estrategia requieren que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen sus tareas diarias de una manera que contribuya al éxito de la organización. Sí, estoy hablando de comunicación vertical. Los líderes deben utilizar el BSC como herramienta en los procesos estratégicos de comunicación y educación de su organización.

Las empresas que han aplicado con éxito el BSC han implementado procesos de gestión estratégica. Es un proceso que integra la gestión táctica y estratégica en procesos continuos y discontinuos.

Los BSC iniciales son las predicciones más precisas de las acciones que conducen al éxito financiero a largo plazo y representan hipótesis sobre la estrategia.

Reconocer que el programa BSC no es un proyecto de medición sino un programa de cambio es el primer paso para que tenga éxito. El enfoque inicial de la referencia es reunir apoyo y generar impulso para comenzar el proceso. Tras la movilización de la organización, la referencia transforma la gobernanza, poniendo especial énfasis en los

actuales enfoques basados en el trabajo en equipo, como medio para llevar a cabo el carácter desestructurado de la transición hacia un nuevo modelo de desempeño. Incorporar los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras a un nuevo sistema de gestión mediante la creación de un nuevo modelo de gestión: un sistema de gestión estratégico. En un período de dos o tres años se pueden crear nuevas fases.

### **3.2.6. La Gestión Pública Peruana.**

Si bien existen muchos tipos diferentes de esfuerzos para mejorar la gestión pública en el Perú, muchas veces se desarrollan de manera aislada y fragmentada y no siempre responden a una orientación estratégica. Por lo tanto, no habrían alterado significativamente el desempeño general del Estado. Con el objetivo de promover una administración pública efectiva en el Perú, orientada a resultados y responsable ante el pueblo, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), encargada del Sistema Administrativo para la Modernización del Gestión Pública, está impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública. Para lograr este objetivo, la SGP inició el desarrollo coordinado de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). Este proceso involucra a muchas partes interesadas e iniciativas. Este proceso se inició con la construcción de un “Marco Conceptual para la Reforma y Modernización Nacional” y la creación de un “Diagnóstico Situacional de la Reforma y Modernización Nacional en el Perú”. Para lograr este objetivo, se organizaron tres talleres para recabar opiniones y aportes de expertos, autoridades y funcionarios sobre las principales necesidades y prioridades en materia de modernización.

La PNMGP está organizada en cinco secciones

Los lineamientos estratégicos para la modernización de la gestión pública, que están dirigidos a las entidades del sector público, se encuentran contenidos en la sección cuarta. Se dividen en tres categorías: entidades públicas en general, ministerios y entidades rectoras de los sistemas funcionales, y entidades rectoras de los sistemas administrativos. Entre los lineamientos generales para las entidades públicas se encuentran la Planificación

Nacional, el Desarrollo Concertado (si lo hubiere), el Estratégico y Operativo Institucional, y sus objetivos.

Es importante establecer las siguientes metas institucionales de acuerdo con las políticas nacionales y sectoriales y estas son:

- Identificar al/los públicos/s objetivo al/los cual/es cada institución debe servir.
- Establecer la “Misión” (razón de ser) de la entidad y conocer la demanda ciudadana a la que debe responder en correspondencia con esa misión.
- Determinar los bienes y servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda;
- Determinar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada”.
- Identificar y estudiar las fortalezas y debilidades internas de la entidad;
- Formular la “Visión”, los “Objetivos Estratégicos” y las principales líneas de acción de la Entidad Pública;
- Analizar y elegir las alternativas de acción más adecuadas para el cierre de las brechas identificadas.
- Diseñar las “Estrategias” para alcanzar los resultados e impactos que se establecen para los próximos años.
- Detallar y programar las actividades o tareas necesarias para alcanzar los resultados e impactos.
- Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de producto que servirán para analizar el desempeño en el logro de los resultados e impactos.

La modernización de la gestión pública peruana, como se pudo analizar, depende en gran medida de la planificación estratégica institucional. CEPLAN contribuye a esto, pero creo que es crucial poder fortalecer estas iniciativas y aumentar su efectividad integrando la filosofía del cuadro de mando integral.

Es fundamental ser consciente de que existe una falta de un sistema de planificación eficaz y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público: la función precisa de

CEPLAN o las principales prioridades u objetivos del Gobierno no están claras. También se ha encontrado que la definición de objetivos presenta problemas; no siempre reflejan las demandas de la población y las brechas que se supone deben cubrirse no se estiman con precisión. Por otro lado, no hay garantía de que los planes operativos institucionales, los planes estratégicos institucionales y los planes de desarrollo concertados (PDC) se alineen con la competencia territorial de los gobiernos descentralizados. (POI), así como las conexiones entre éstos y los documentos y programas presupuestarios. En la práctica, se omite especificar el plan y el presupuesto público y no se emplea la planificación como herramienta de gestión eficiente. Otro punto a destacar es que la capacidad de las entidades para reconocer y clasificar grandes programas y proyectos que tienen un impacto significativo en la calidad de vida de los ciudadanos es limitada.

### **3.2.7. La Gestión municipal y su influencia en el Desarrollo Local.**

Para que la ciudad crezca bien, es necesario desarrollar capacidades en todas las áreas que afectan el desarrollo general del municipio. Se utilizan cuatro pilares básicos para describir estas dimensiones:

- Pilar político
- Pilar económico
- Pilar social y
- Pilar ambiental

Los municipios que han logrado encaminarse a un verdadero proceso de desarrollo local son aquellos que están desarrollando estas cuatro dimensiones. El adecuado desarrollo de estas dimensiones requiere fortalecer las capacidades de los actores locales: individuos y grupos con arraigo local que son el catalizador de un proceso de fortalecimiento continuo y progresivo del municipio basado en la participación, la inclusión, la equidad y la transparencia. Los municipios, como organizaciones que apoyan y dirigen el proceso, tienen un papel importante y, en consecuencia, una gran responsabilidad en la mejora continua de la gestión. La autoevaluación como práctica contribuirá a este avance continuo. Como se mencionó anteriormente, este documento aborda la autoevaluación de

la gestión municipal en el contexto de la dimensión política. Esto implica evaluar y evaluar cómo se han desarrollado las capacidades institucionales, como las relacionadas con la administración, la prestación de servicios, la ejecución de proyectos, la participación y similares. Para lograr mejoras en la gestión municipal, debemos tener certeza de cómo van las cosas, es decir, qué aspectos de la gestión municipal requieren más atención y qué habilidades deben desarrollarse o fortalecerse. Siguiendo esta idea, se ha creado esta herramienta para autoevaluar la gestión municipal, ayudando a determinar el estado de desarrollo de todos los componentes relacionados con la gestión. Los Ayuntamientos encontrarán la herramienta especialmente útil ya que tendrán información actualizada y pertinente a la hora de tomar grandes y pequeñas decisiones.

### **3.2.8. Metas de la Autoevaluación Municipal.**

Podemos discutir los siguientes cuatro logros significativos a los que conducirá la autoevaluación de la gestión municipal:

- Accesible, actualizada y enfocada a los actores locales y nacionales, la información objetiva sobre la situación del municipio es imprescindible. „ Fomentar procesos de autorreflexión sobre la situación local para orientar eficazmente los esfuerzos institucionales.
- Fomentar el desarrollo y la implementación de políticas nacionales para combatir la pobreza a través de tácticas que impulsen las capacidades regionales. „ Dirigir de manera óptima la asignación de recursos internos o externos (a gobiernos nacionales u organizaciones internacionales para la cooperación).

### **3.2.9. Requerimiento de los Gobiernos Municipales.**

Para que el instrumento de autoevaluación produzca los frutos esperados, hay tres condiciones que no pueden faltar:

- El entusiasmo y la dedicación inquebrantable de las autoridades locales y de todos los interesados. Si esto falta, el instrumento no funcionará, no entregará lo que



debería o simplemente podría quedarse en instrucciones y procesos inútiles. Por lo tanto, es fundamental ganarse el compromiso y la confianza de todos.

- Desarrollar la capacidad de recopilar y procesar información honesta, oportuna y relevante.
- Capacidad de utilizar información para planificar, presupuestar, planificar y tomar decisiones informadas.

### **3.3 Bases conceptuales.**

#### **3.3.1. Plan Estratégico Institucional.**

Un PEI es un documento elaborado por un órgano administrativo, elaborado en la etapa institucional y elaborado con información generada en la etapa estratégica del sector o área relacionada al que pertenece el PEI. (Directiva N° 001-2014-CEPLAN, aprobada por resolución del presidente del Consejo Directivo.

#### **3.3.2. Planeamiento Estratégico.**

La planificación estratégica comienza considerando las prioridades nacionales y los niveles de gobierno (central, regional y local). Este es un proceso en el que las agencias, además de tener en cuenta sus compromisos políticos y obligaciones de planificación gubernamental, también reflejan fielmente las preocupaciones de su entorno:

- las oportunidades y justificaciones para la necesaria intervención estatal y los riesgos de una acción inadecuada por parte del sector público.
- Sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional.
- Sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender.
- Sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas.
- Sobre los métodos que el Estado ha utilizado para satisfacer estas necesidades, incluidas las políticas, estrategias y agencias involucradas, los resultados y efectos que ha tenido y las lecciones que ha aprendido del pasado.

El resultado de este proceso es que un plan estratégico debe incluir tanto las metas del gobierno como las metas generales de la organización expresadas en términos de los resultados que el plan quiere lograr en relación con las necesidades de la población. Para poner esto en práctica, las metas generales del plan estratégico se transforman en metas más específicas y se debe reflejar un plan operativo que incluya objetivos claros para la producción y calidad de los productos y servicios que permitan la implementación de presupuestos y programas presupuestarios, satisfaciendo así las necesidades de las personas de la manera más efectiva y eficiente.

### **3.3.3. Mapa estratégico.**

Este es el proceso de desarrollo de una visión macro estratégica propuesta por Kaplan y Norton y que a menudo precede a la implementación del Cuadro de Mando Integral.

### **3.3.4. Filosofía del Balanced Scorecard.**

Es la teoría detrás de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, una técnica de gestión estratégica para definir y realizar un seguimiento de la estrategia de una organización. Robert Kaplan y David Norton desarrollaron esta metodología, que permite estructurar dinámica e integralmente objetivos estratégicos de prueba basados en una serie de indicadores que evalúan la efectividad de todos los proyectos e iniciativas requeridas para alcanzar su cumplimiento satisfactorio.

### **3.3.5. Gestión Municipal.**

En su sentido más estricto, la gestión municipal se refiere a las actividades que realizan los organismos y organizaciones municipales con el objetivo de alcanzar los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de trabajo mediante la interacción e integración de recursos humanos, materiales y financieros.

### **3.3.6. Toma de Decisiones.**

Tomar decisiones es el proceso mediante el cual se toma una decisión entre varias opciones o posibles cursos de acción para abordar diversos temas de la vida en diversos

contextos, incluidos los empresariales, laborales, económicos, familiares, personales y sociales, entre otros. Para resolver un problema actual o potencial, la toma de decisiones implica esencialmente seleccionar una opción entre las que están disponibles.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona utiliza el razonamiento y el pensamiento para elegir soluciones alternativas a un problema particular. Es decir, si una persona tiene un problema, debe poder solucionarlo personalmente tomando una decisión basada en ese motivo concreto. Además, la toma de decisiones puede considerarse como una de las etapas de la gestión.

La elección de un curso de acción es crucial en la toma de decisiones, por lo que es necesario sopesar sus opciones en una etapa anterior. No se tomará ninguna decisión si estos últimos no están presentes. Es fundamental conocer, comprender y analizar un problema para poder ofrecer una solución antes de tomar una decisión, independientemente de su naturaleza.

### **3.3.7. KPI (Key Performance Indicator).**

Los indicadores de desempeño, como se les conoce en español, son variables que evalúan la eficiencia y el desempeño de una estrategia o conjunto de estrategias destinadas a lograr las metas organizacionales. Por lo tanto, puede utilizar los KPI para evaluar qué tan bien se está desempeñando su empresa en su conjunto, así como departamentos como ventas, recursos humanos y marketing digital.

Los KPI tienen un impacto significativo cuando puedes usarlos para monitorear qué tan bien están funcionando tus acciones y si te están ayudando a alcanzar tus objetivos. Recuerda que necesitas establecer indicadores que sean esenciales para tu empresa y evitar la trampa de intentar medirlo todo.

### **3.3.8. Línea de base.**

Conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemática de políticas y programas. Los indicadores que la conforman se clasifican en estructurales y

coyunturales; y al mismo tiempo se ordenan en indicadores claves y secundarios, de acuerdo a su importancia relativa. Quienes diseñan y ejecutan la política obtienen en los indicadores claves información general sobre la forma como evolucionan los problemas; y en los secundarios, información puntual que explica o complementa la suministrada por los indicadores claves. La conformación de la línea de base implica la realización de pasos previos en la identificación de información necesaria y en la precisión de criterios conducentes a un óptimo aprovechamiento de la información disponible. Los objetivos de la línea de base son:

- Permitir que las organizaciones gubernamentales alcancen los más altos niveles de eficiencia en los procesos de gestión y toma de decisiones, proporcionar información agregada, oportuna y confiable.
- A través de la gestión continua de indicadores particulares y el análisis comparativo de eficiencia realizado durante el seguimiento y evaluación de las políticas públicas, se puede contribuir a fortalecer la cultura de uso y explotación de la información.
- Utilizar una herramienta informática accesible a través de Internet, facilitar que numerosos usuarios (incluidos ciudadanos, autoridades locales, departamentos y gobiernos de todos los niveles de gobierno) accedan y utilicen la información.

### **3.3.9. Criterio de preminencia.**

Juicio o discernimiento acertado para la toma de decisiones.

#### **Bases epistemológicas o bases filosóficas o bases antropológicas.**

Uno de los objetivos del ser humano ha sido alcanzar el control sobre su persona, su familia, su comunidad, el ambiente, espacio geográfico y finalmente sobre la forma más avanzada de organización en sociedad, como lo es el estado. En este contexto, el control se vincula con las atribuciones de ejercer el poder público.

El control es un concepto jurídico-político-constitucional y administrativo, que implica limitación específica al poder y es uno de los postulados fundamentales de un estado democrático y social de derecho.

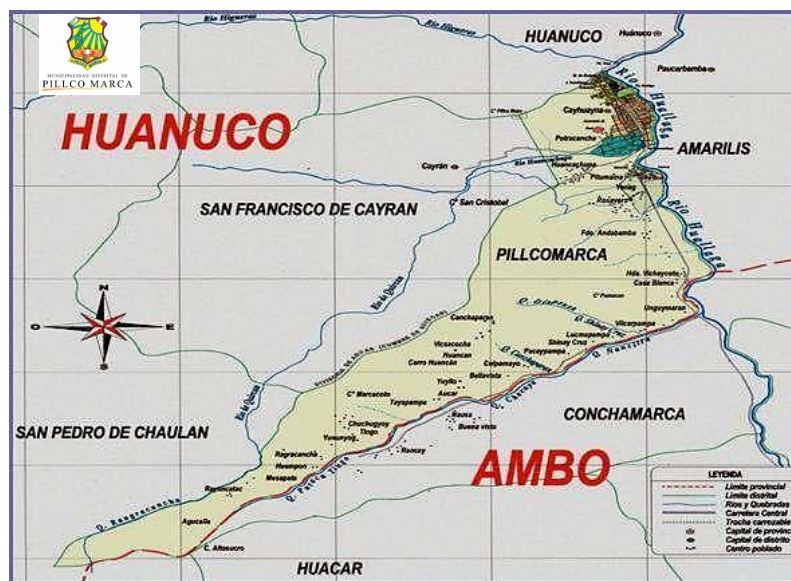
El control interno, exige a la máxima autoridad jerárquica de cada órgano o ente, a los niveles directivos y gerenciales, como a los servidores públicos bajo su supervisión, que deben demostrar capacidad técnica e idoneidad en el cumplimiento de los deberes asignados en atención a los principios éticos.

Es así como todos los funcionarios que intervienen en el proceso de las operaciones y actividades deben actuar como auto controladores de manera previa, perceptiva, continua y concomitante, evaluándose constantemente, según se interpreta de lo establecido en el sistema de control interno del manual de normas de control interno sobre un modelo genérico de la administración central y descentralizada funcionalmente.

## CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGICO.

### 4.1 Ámbito.

El ámbito de estudio se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca de la Provincia de Huánuco.



Fuente: Municipalidad Distrital de Pilco Marca

Figura 1. Mapa del Distrito de Pillco Marca

El Distrito de Pillco Marca es uno de los 13 distritos de la Provincia de Huánuco, ubicado en el departamento de Huánuco, en el centro del Perú. Su capital es el poblado de Cayhuayna, una ciudad pintoresca que está 1 930 msnm.

El distrito limita con:

- Noroeste: con el distrito de Huánuco.
- Sureste: con la provincia de Ambo.
- Este: con el distrito de Amarilis.
- Oeste: - Con el distrito de San Pedro de Chaulán
- Con el distrito de San Francisco de Cayrán

## **4.2. Tipo y nivel de investigación.**

### **4.2.1. Tipo de la investigación.**

Tomala (2022). Se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Universidad Veracruzana (2022). La investigación aplicada, también conocida como *práctica o empírica*, este tipo de investigación se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última ya que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

Por lo tanto, en la presente investigación tuvo como tipo de investigación, la investigación aplicada.

### **4.2.2. Nivel de Investigación.**

Según Salazar (2016). Una investigación de nivel relacional tiene como característica más importante que posee un análisis estadístico bivariado, permite cuantificar la relación entre las dos variables, para cuantificar una asociación. Existe una confusión frecuente entre el término relacional y correlacional, la relación corresponde a un nivel investigativo; y la correlación, es un procedimiento estadístico. La asociación y la fuerza de asociación son los principales sustratos.

Espinoza Pajuelo, Luis Angel & Ochoa Pachas, José Pachas (2021). Los estudios relacionales vinculan dos variables. Los estudios relacionales son básicamente inferenciales ya que pueden realizar estimación puntual y contrastar hipótesis. Por otra parte, se busca mostrar las singularidades de los estudios relacionales, que en ocasiones se confunde con los estudios explicativos. Las relaciones entre variables nos indican dos aspectos, uno si hay vínculo entre las variables en estudio, y dos que tan fuerte es esa relación.

Risco (2020). Conocen la relación o grado de asociación entre variables y establecen algún grado de predicción.

Por lo tanto, esta investigación es de nivel relacional.

### **4.3. Población y muestra.**

#### **4.3.1. Definición de la población.**

La población fueron todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca, para lo cual se trabajó con:

**Tabla 1**

*Población de estudio.*

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Funcionarios	60
Empleados	20
Obreros	20
Total	100

*Elaboración: Propia.*

#### **4.3.2. Muestra y método de muestreo.**

La técnica de muestreo no probabilístico utilizada en este estudio, conocida como muestreo intencional, crítico o de juicio, selecciona a los participantes de la muestra únicamente en función de la experiencia y el juicio del investigador. La muestra para la presente investigación (60), fueron todos los expertos que ejercen y lideran los cargos directivos que influyen directamente en la Planeación Estratégica de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca.

#### **4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión.**

**Criterios de inclusión:** funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca que están relacionados a la Planificación Estratégica institucional.



**Criterios de exclusión:** Aquellos funcionarios seleccionados, pero que, por algún motivo no pudieron participar del estudio.

#### 4.4. Diseño de investigación.

La presente investigación tiene un diseño de campo cuantitativo y correlacional a partir de los datos que se recaudaron en base de la aplicación del Instrumento de recolección de datos a los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca.



*Elaboración: Propia*

#### 4.5. Técnicas e instrumentos.

##### 4.5.1. Técnicas.

Para las técnicas de procesamiento de datos para la presente investigación se las categorizó de la siguiente manera:

- Técnicas de Entrada: Entrevista, encuesta.
- Técnicas de Procesamiento: Análisis Estadístico, Análisis Estratégico.
- Técnicas de Salida. Análisis y Validación final de la información.

##### 4.5.2. Instrumentos.

- Instrumentos de Entrada: Cuestionario, hoja de encuesta.
- Instrumentos de Procesamiento. SPSS Statistics versión 26, Cuadro de mando o Tablero de Control
- Instrumentos de Salida. Informe Final de Tesis de Maestría según esquema por EPG-UNHEVAL.

##### 4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos.

Los expertos en el tema, revisarán los instrumentos que se utilizarán para recopilar la interpretación dogmática de las leyes aplicadas a este estudio, luego se procederá a utilizar

el coeficiente de V de Aiken para determinar la validez del contenido del instrumento de recolección de datos.

$$V = \frac{S}{[n(c - 1)]}$$

Donde:

- S: Suma de la valoración de todos los expertos por ítem o pregunta.
- N: Número de expertos que participaron en el estudio.
- C: Número de niveles de la escala de valoración utilizada

Desarrollando:

$$V = \frac{20}{[5(5 - 1)]} \quad \Rightarrow \quad V=1$$

Por teoría este coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1, a medida que más elevado sea este valor, mayor será la validez del contenido. Es así que, en este caso la V de Aiken tiene un valor de 1 dando como resultado un instrumento con contenido con validez perfecta.

#### 4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.

**Tabla 2.**

*Coefficiente Alfa de Crombach*

Alfa de Crombach	N° de elementos
,975	34

**Fuente: SPSS Statistics**

Al realizar la confiabilidad del instrumento a emplear en este estudio con el coeficiente de Alfa de Crombach, que es un coeficiente que oscila entre 0 y 1, se pudo obtener un coeficiente de 0,975 el cual, al estar en un valor cercano a la unidad, podemos concluir que el instrumento es fuertemente confiable.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.**

Para la presente investigación se utilizaron las técnicas de procesamiento y análisis de datos determinados por el Análisis Estadístico y Análisis Estratégico, los cuales se apoyaron del programa SPSS Statistics versión 26 y el Cuadro de mando o Tablero de Control respectivamente.

#### **4.7. Aspectos éticos.**

Para la realización de la siguiente investigación se determinó lineamientos basados al respeto de todos los stakeholders alrededor de la misma, aspectos como la etnia, religión pensamiento social, cultural.

Es importante mencionar que el objetivo de la investigación está alineado a contribuir al conocimiento de la sociedad y poder utilizar la Planificación Estratégica mediante la filosofía del Balanced Scorecard para mejorar potencialmente la toma de decisiones y que esto conlleve a una adecuada gestión municipal por parte de la Municipalidad Distrital de Pilco Marca en el período 2022.

La información producto de la realización de la toma de encuesta y aspectos necesarios será netamente confidenciales.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSION.

### 5.1 Análisis descriptivo.

#### VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

#### DIMENSION: PARTICIPACION DEL CIUDADANO.

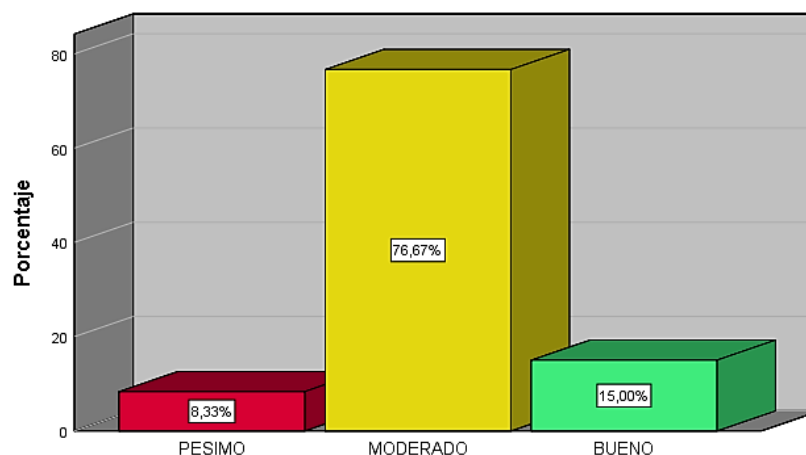
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la participación ciudadana en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 46 (77%) respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 9 (15%) respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 3).

**Tabla 3.**

*Nivel de participación ciudadana en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	5	8,3
MODERADO	46	76,7
BUENO	9	15,0
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 2. Nivel de participación ciudadana en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca**

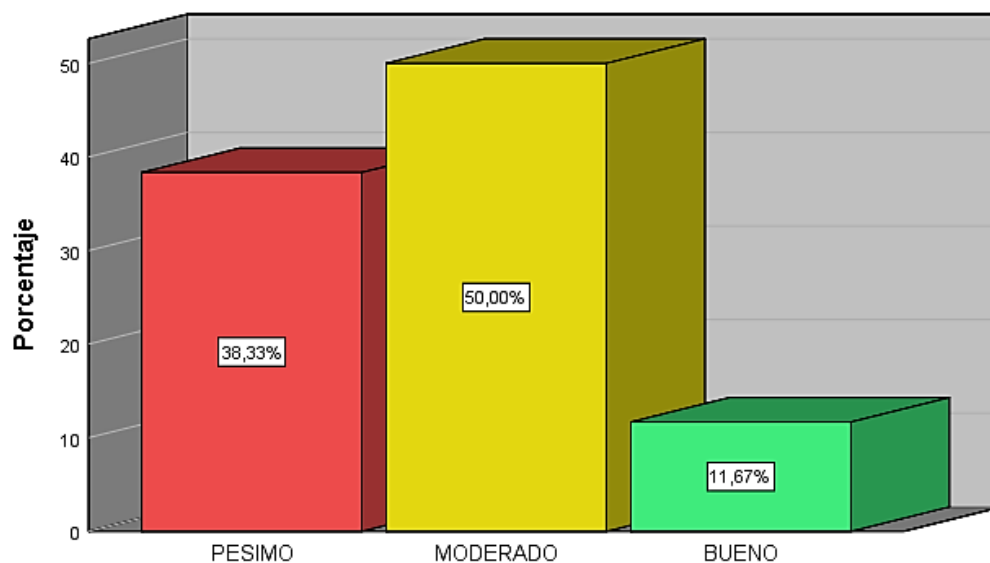
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la transparencia y rendición de cuentas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 23 (38%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 30 (50%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Nivel de transparencia y rendición de cuentas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	23	38,3
MODERADO	30	50,0
BUENO	7	11,7
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 3.** *Nivel de transparencia y rendición de cuentas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

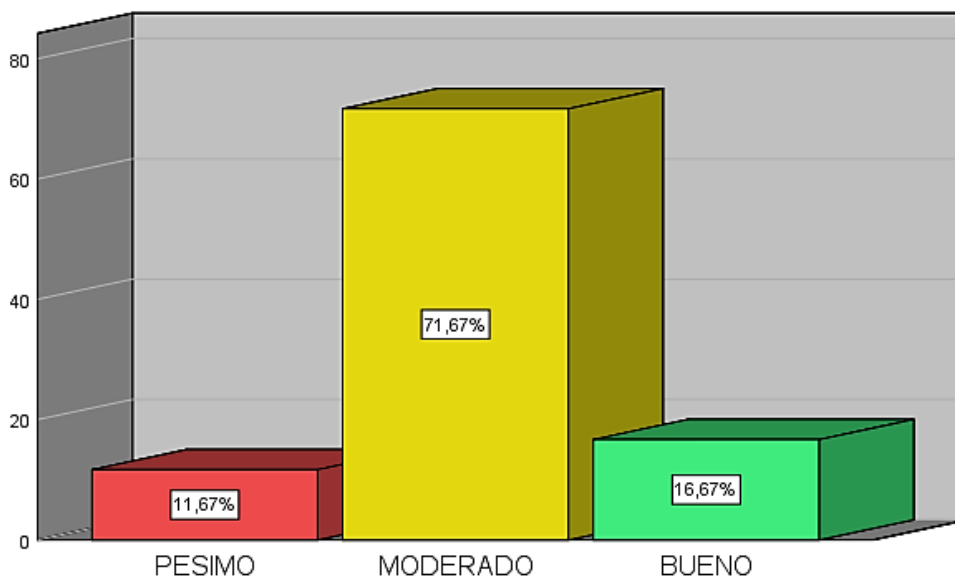
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la empleabilidad en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 43 (72%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 10 (17%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Nivel de incremento de la empleabilidad en la Planificación Estratégica de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	7	11,7
MODERADO	43	71,7
BUENO	10	16,7
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 4.** *Nivel de incremento de la empleabilidad en la Planificación Estratégica de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.*

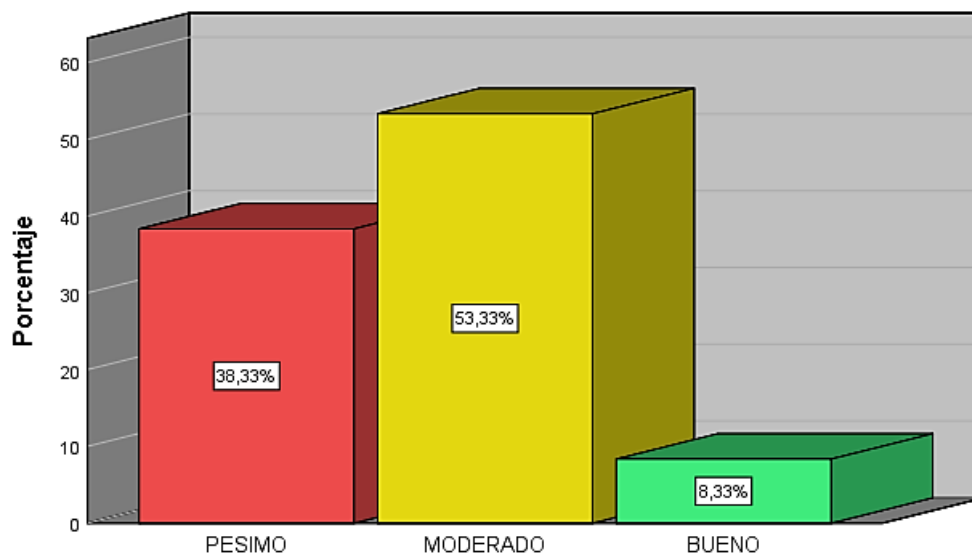
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 23 (38%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 32 (53%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Nivel del equipamiento y espacios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	23	38,3
MODERADO	32	53,3
BUENO	5	8,3
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 5.** *Nivel del equipamiento y espacios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

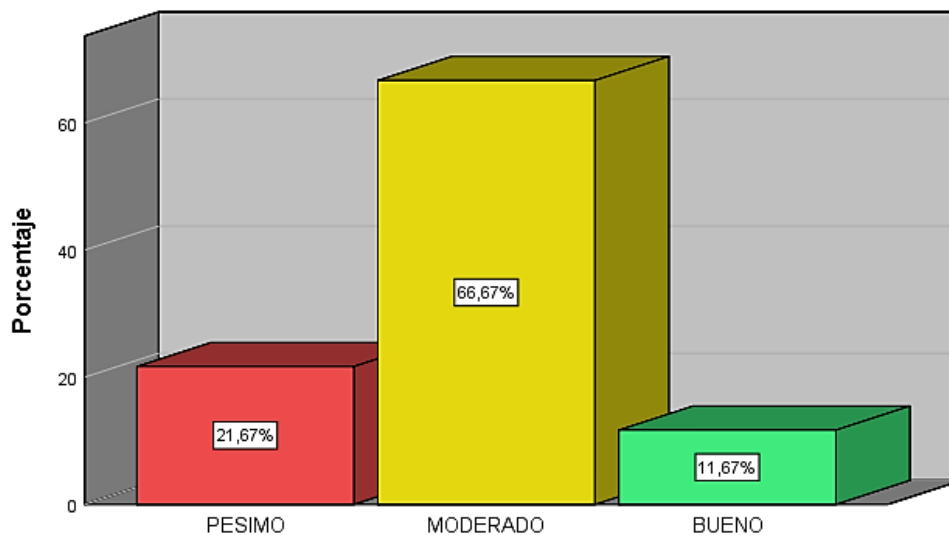
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 13 (22%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 40 (67%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Nivel de los proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	13	21,7
MODERADO	40	66,7
BUENO	7	11,7
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 6. Nivel de los proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.**



## DIMENSIÓN: PERSPECTIVA DE PROCESOS.

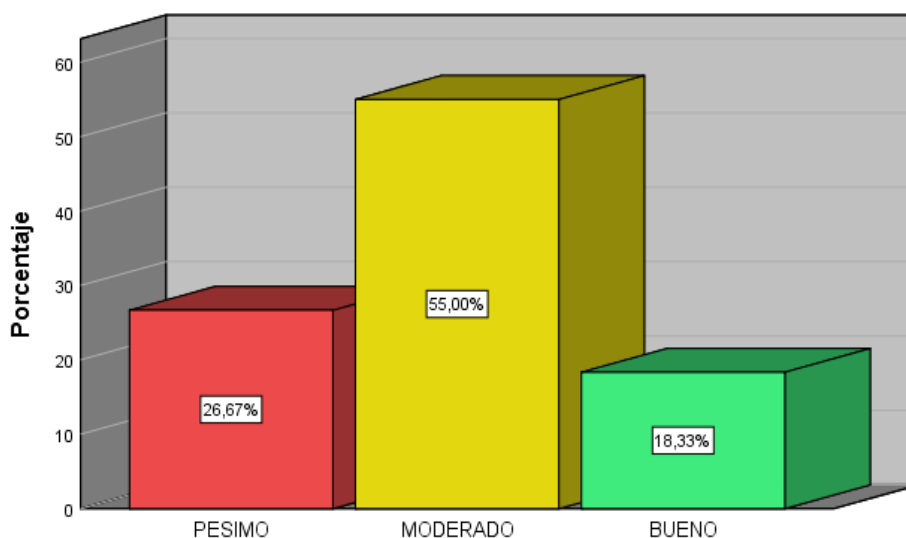
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra proyectos y programas de desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 16 (27%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 33 (55%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 8).

**Tabla 8**

*Nivel de procesos de recaudación y cobranzas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	16	26,7
MODERADO	33	55,0
BUENO	11	18,3
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 7. Nivel de procesos de recaudación y cobranzas en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.**

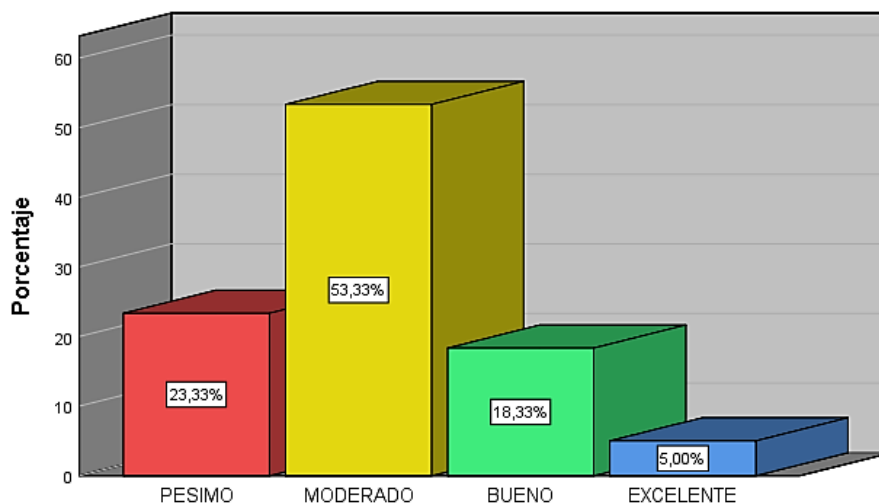
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra pago y entrega de servicios financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 14 (23%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 32 (53%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionarios respondieron que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 9).

**Tabla 9**

*Nivel de pago y entrega de servicios financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	14	23,3
MODERADO	32	53,3
BUENO	11	18,3
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 8.** *Nivel de pago y entrega de servicios financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

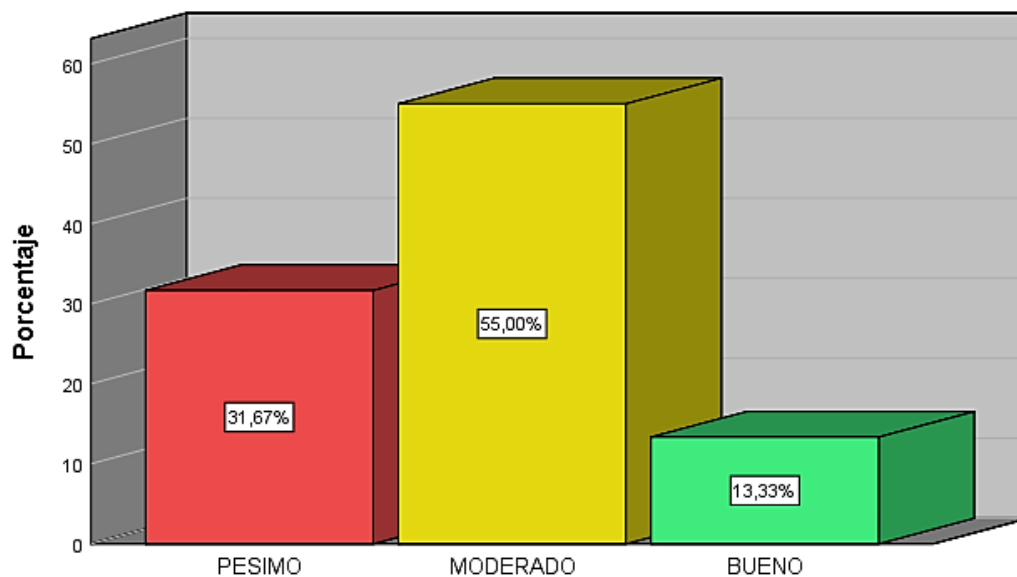
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la disponibilidad de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 19 (32%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 33 (55%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 8 (13%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*Nivel de disponibilidad de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	19	31,7
MODERADO	33	55,0
BUENO	8	13,3
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 9.** *Nivel de disponibilidad de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

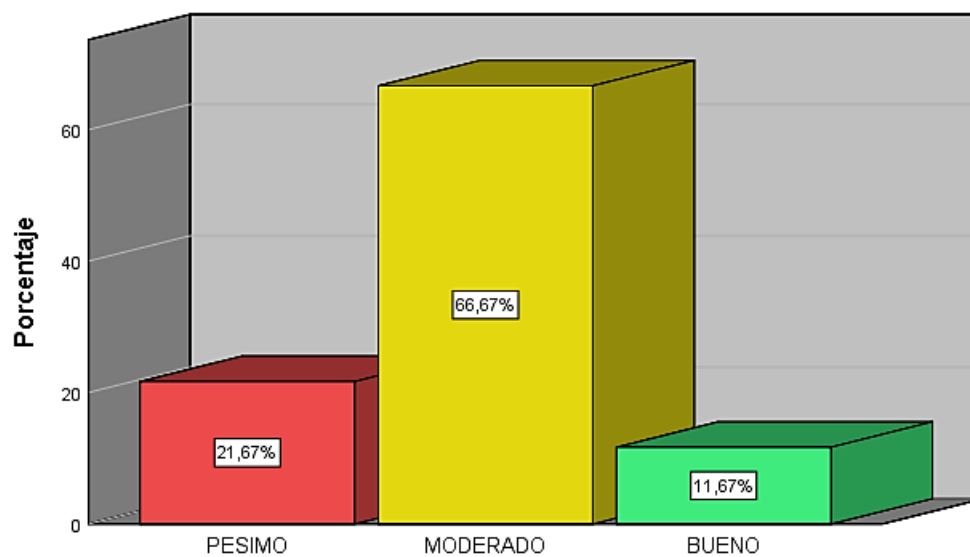
En relación a en qué nivel estima Ud. que se la reasignación de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 13 (22%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 40 (67%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 11).

**Tabla 11**

*Nivel de reasignación de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	13	21,7
MODERADO	40	66,7
BUENO	7	11,7
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 10.** *Nivel de reasignación de recursos financieros en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

### DIMENSION: PERSPECTRIVA DE GESTION DE RECURSOS.

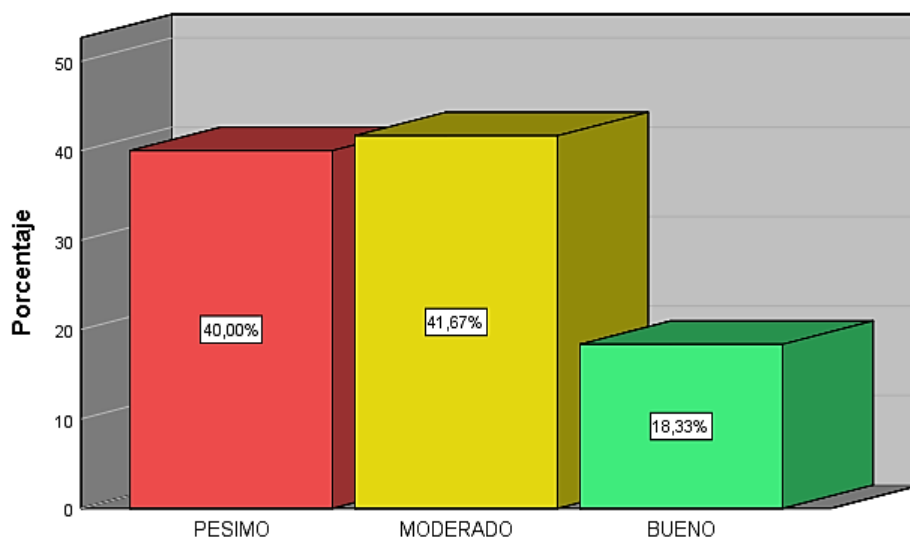
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la racionalización de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 24 (40%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 25 (42%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Nivel de racionalización de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	24	40,0
MODERADO	25	41,7
BUENO	11	18,3
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 11. Nivel de racionalización de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.**

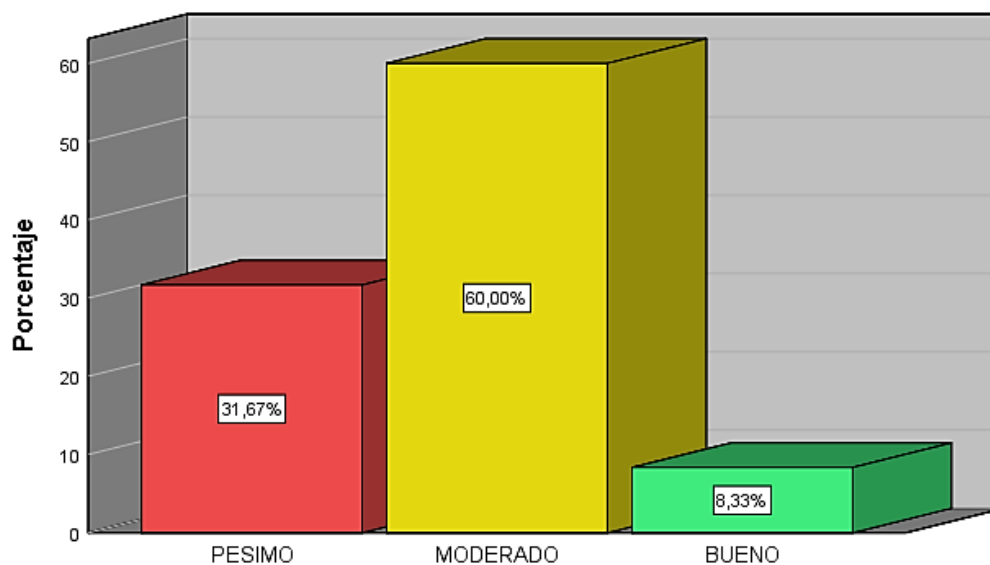
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la distribución de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 19 (32%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 36 (60%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Nivel de distribución de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	19	31,7
MODERADO	36	60,0
BUENO	5	8,3
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 12. Nivel de distribución de los servicios públicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca**

### **DIMENSION: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL.**

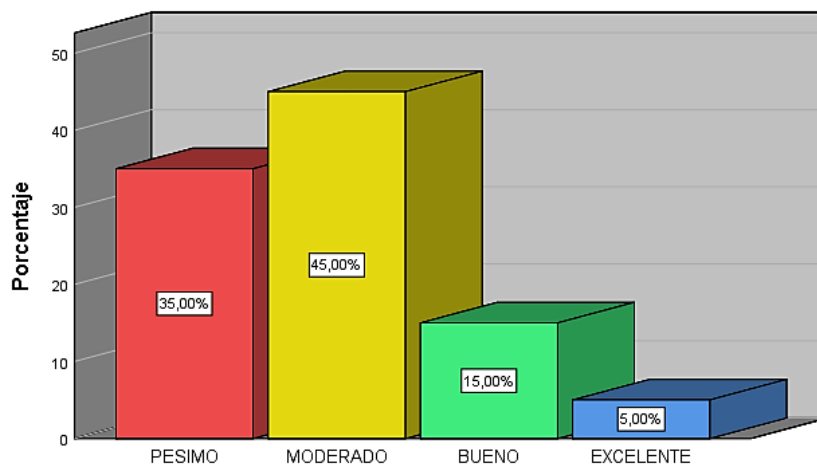
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la cultura de trabajo en equipo en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 21 (35%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 27 (45%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 9 (15%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionarios respondieron que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 14).

**Tabla 14**

*Nivel de cultura de trabajo en equipo en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	21	35,0
MODERADO	27	45,0
BUENO	9	15,0
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 13. Nivel de cultura de trabajo en equipo en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca**

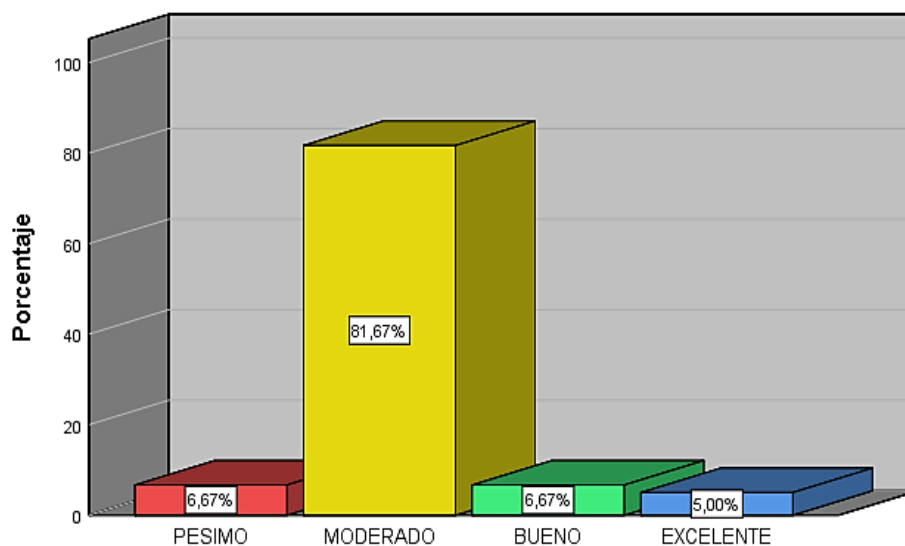
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra el compromiso al desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 4 (7%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 49 (82%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 4 (7%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionarios respondieron que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Nivel del compromiso al desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	4	6,7
MODERADO	49	81,7
BUENO	4	6,7
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: Encuestas.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 14. Nivel del compromiso al desarrollo local en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca**



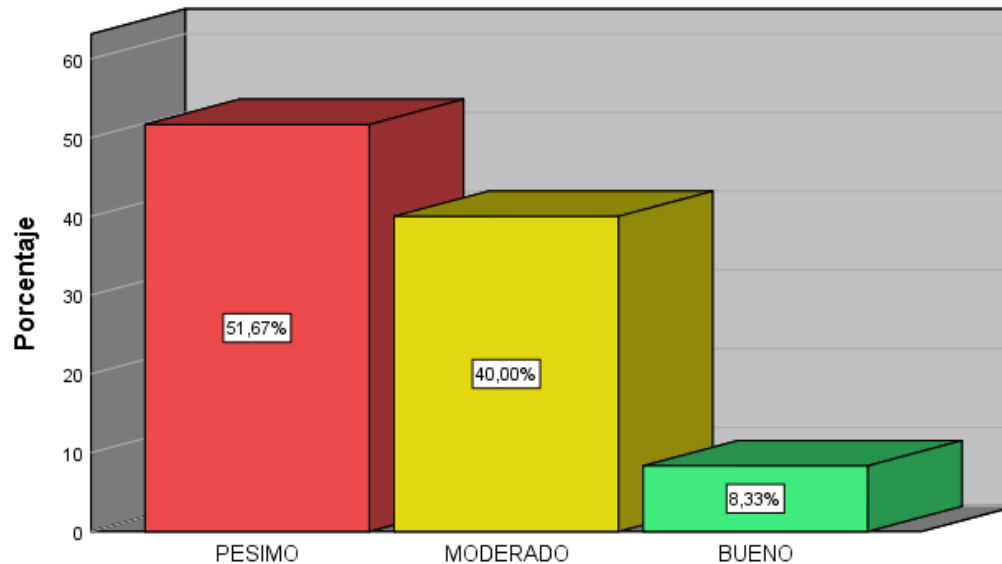
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacitación en lineamientos estratégicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca, 31 (52%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 24 (40%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 16).

**Tabla 16.**

***Nivel de capacitación en lineamientos estratégicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.***

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	31	51,7
MODERADO	24	40,0
BUENO	5	8,3
Total	60	100,0

***Fuente: Encuestas.***



***Fuente: SPSS Statistics.***

***Figura 15. Nivel de capacitación en lineamientos estratégicos en la Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Pillco Marca.***

**VARIABLE: GESTION MUNICIPAL**

**DIMENSION: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

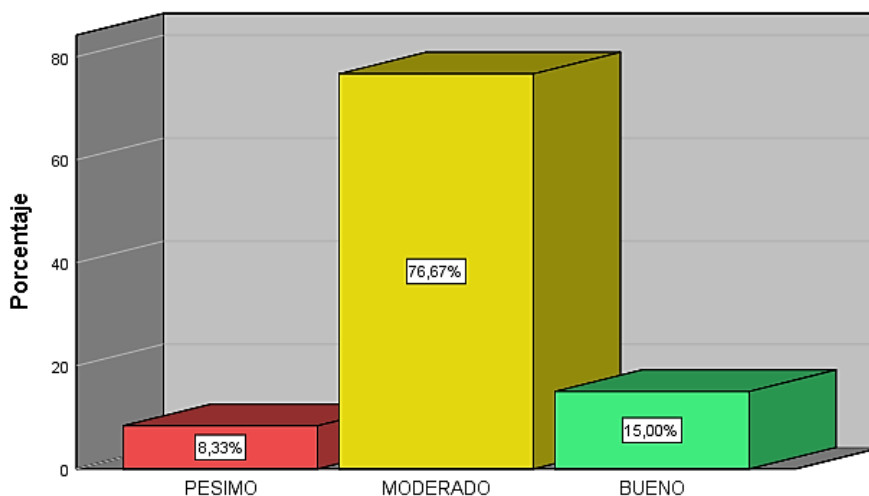
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de la municipalidad de Pillco Marca de operar de acuerdo a objetivos y metas, 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 46 (77%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 9 (15%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 17).

**Tabla 17**

*Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca de operar de acuerdo a objetivos y metas.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	5	8,3
MODERADO	46	76,7
BUENO	9	15,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics.*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 16. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca de operar de acuerdo a objetivos y metas.**

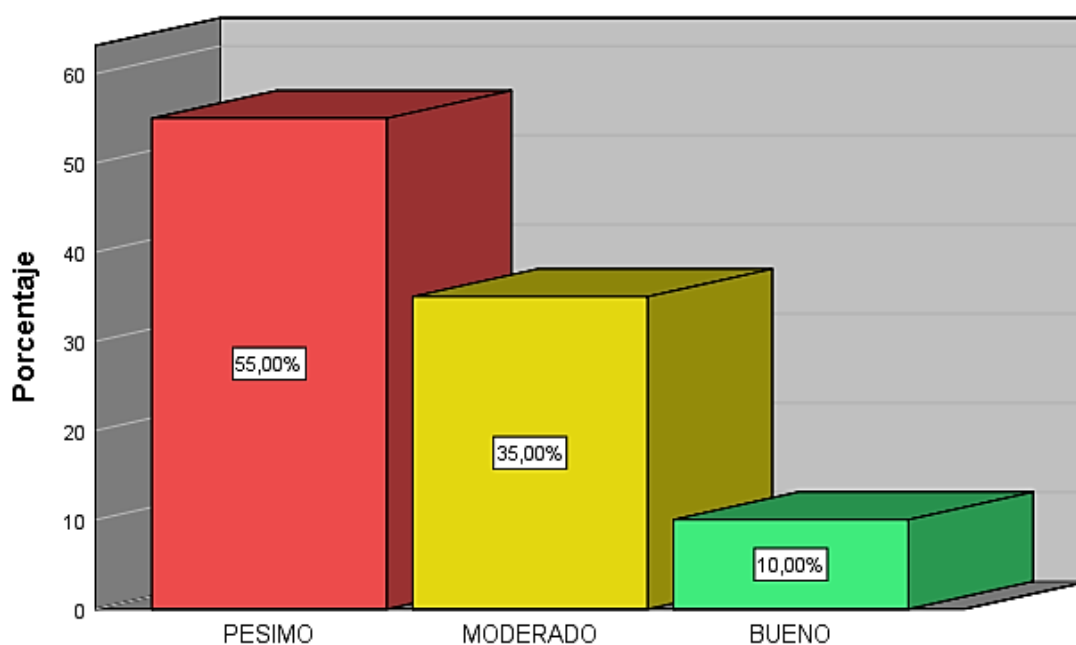
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de la municipalidad de Pillco Marca en ordenar el territorio, 33 (55%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 21 (35%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 6 (10%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 18).

**Tabla 18**

*Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca en ordenar el territorio.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	33	55,0
MODERADO	21	35,0
BUENO	6	10,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics.*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 17. Nivel de capacidad de la municipalidad de Pillco Marca en ordenar el territorio.**

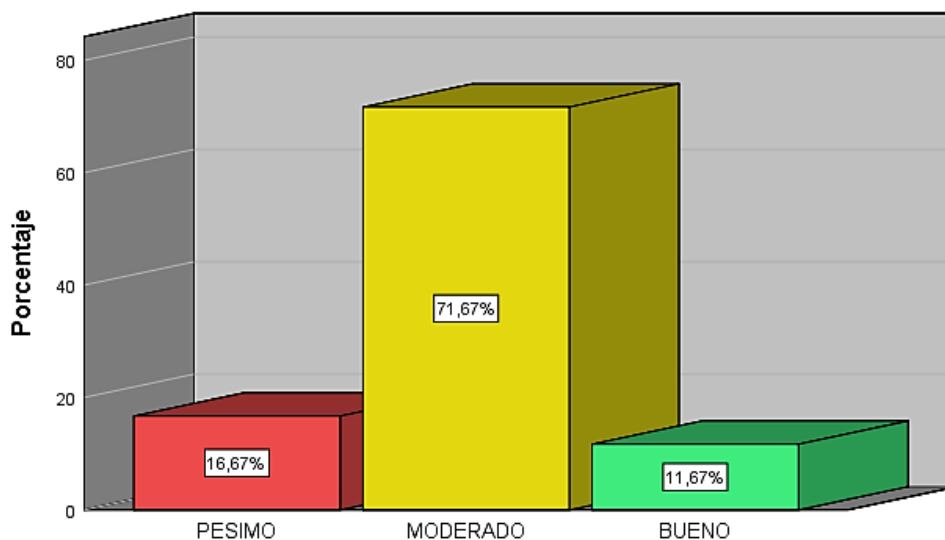
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de contar con personal formado adecuadamente por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 10 (17%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 43 (72%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 19).

**Tabla 19**

*Nivel de capacidad de contar con personal formado adecuadamente por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	10	16,7
MODERADO	43	71,7
BUENO	7	11,7
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 18.** *Nivel de capacidad de contar con personal formado adecuadamente por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

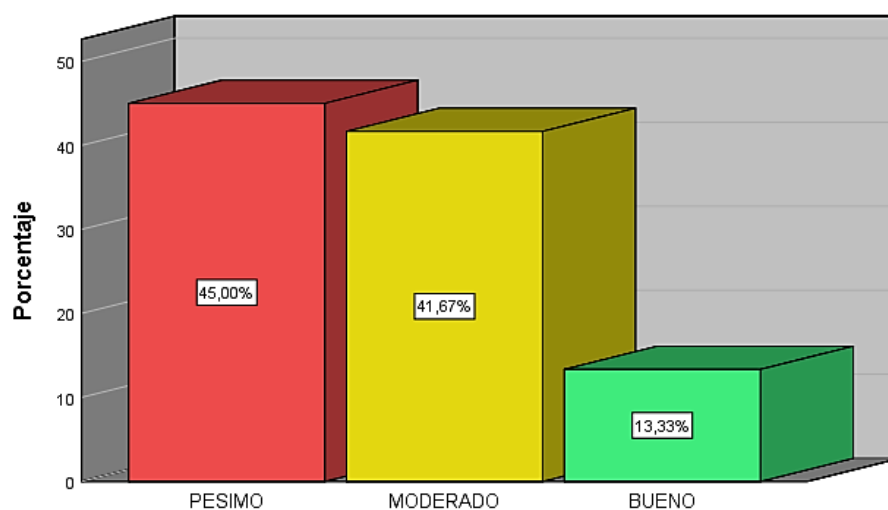
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de implementar sistemas mecanizados por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 27 (46%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 25 (42%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 8 (13%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*Nivel de la capacidad de implementar sistemas mecanizados por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	27	45,0
MODERADO	25	41,7
BUENO	8	13,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 19.** *Nivel de la capacidad de implementar sistemas mecanizados por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

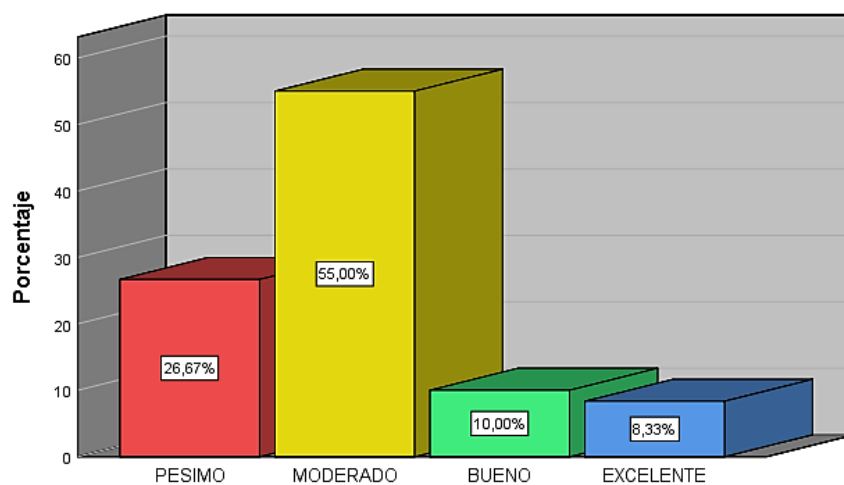
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 16 (27%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 33 (55%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 6 (10%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Nivel de la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	16	26,7
MODERADO	33	55,0
BUENO	6	10,0
EXCELENTE	5	8,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 20.** *Nivel de la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

### DIMENSION: FINANZAS MUNICIPALES.

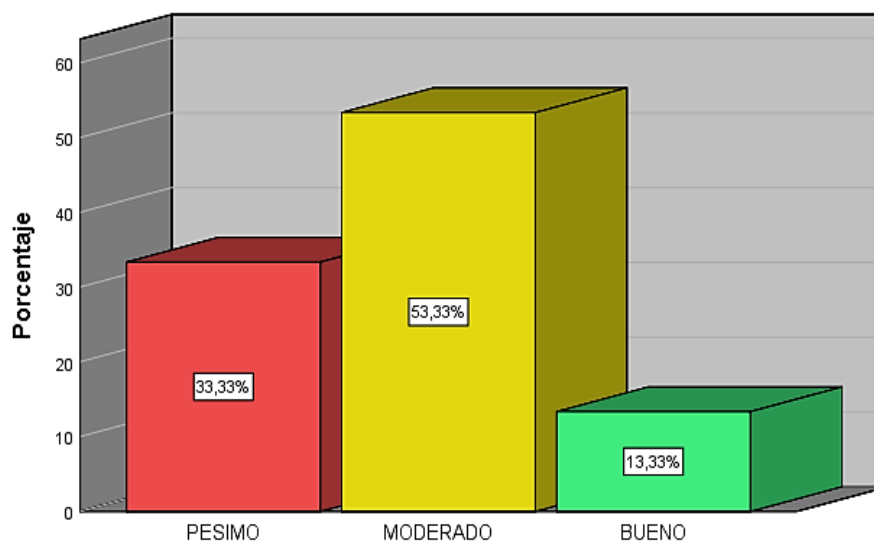
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 20 (33%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 32 (53%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado y finalmente 8 (13%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Nivel de la capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	20	33,3
MODERADO	32	53,3
BUENO	8	13,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 21.** *Nivel de la capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

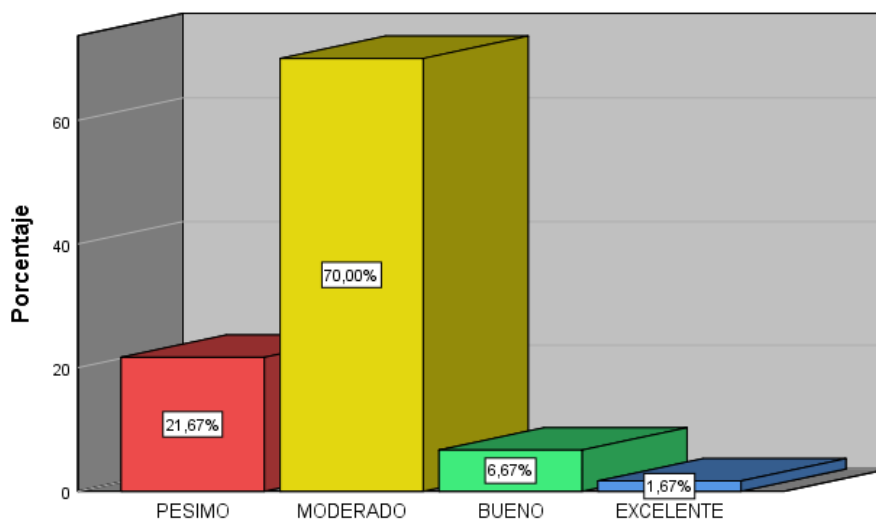
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de manejo presupuestario por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 13 (22%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 42 (70%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 4 (7%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 1 (2%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 23).

**Tabla 23**

***Nivel de la capacidad de manejo presupuestario por parte de la municipalidad de Pillco Marca***

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	13	21,7
MODERADO	42	70,0
BUENO	4	6,7
EXCELENTE	1	1,7
Total	60	100,0

***Fuente: SPSS Statistics***



***Fuente: SPSS Statistics***

***Figura 22. Nivel de la capacidad de manejo presupuestario por parte de la municipalidad de Pillco Marca***



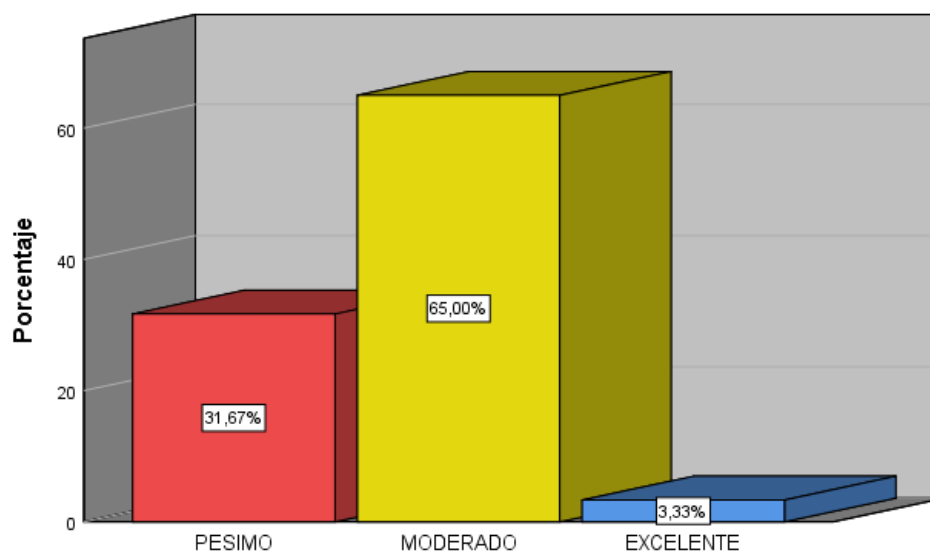
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de manejo responsable de la deuda por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 19 (32%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 39 (65%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, y finalmente 2 (3%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 24).

**Tabla 24**

*Nivel de la capacidad de manejo responsable de la deuda por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	19	31,7
MODERADO	39	65,0
EXCELENTE	2	3,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

*Figura 23. Nivel de la capacidad de manejo responsable de la deuda por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

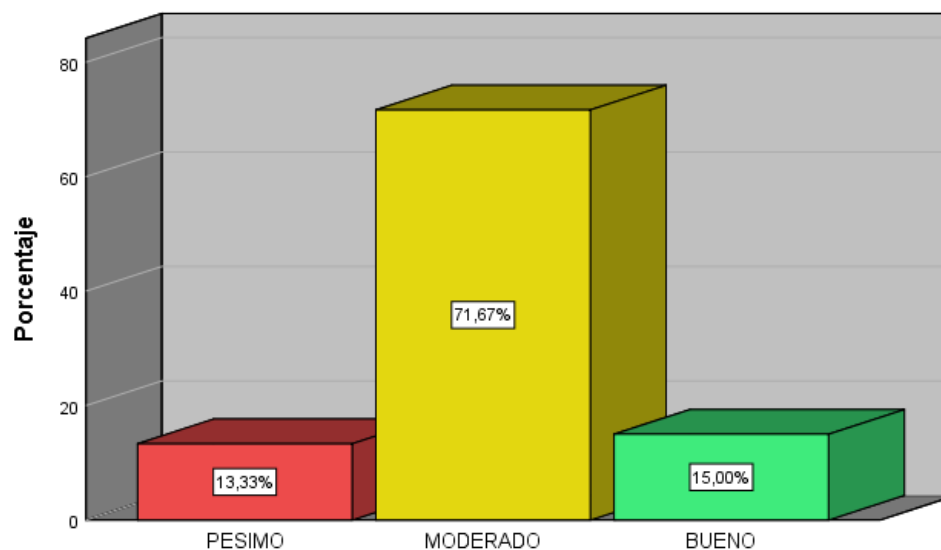
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad administrativa financiera por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 8 (14%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 43 (72%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, y finalmente 9 (15%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 25).

**Tabla 25**

*Nivel de la capacidad administrativa financiera por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	8	13,3
MODERADO	43	71,7
BUENO	9	15,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 24.** *Nivel de la capacidad administrativa financiera por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

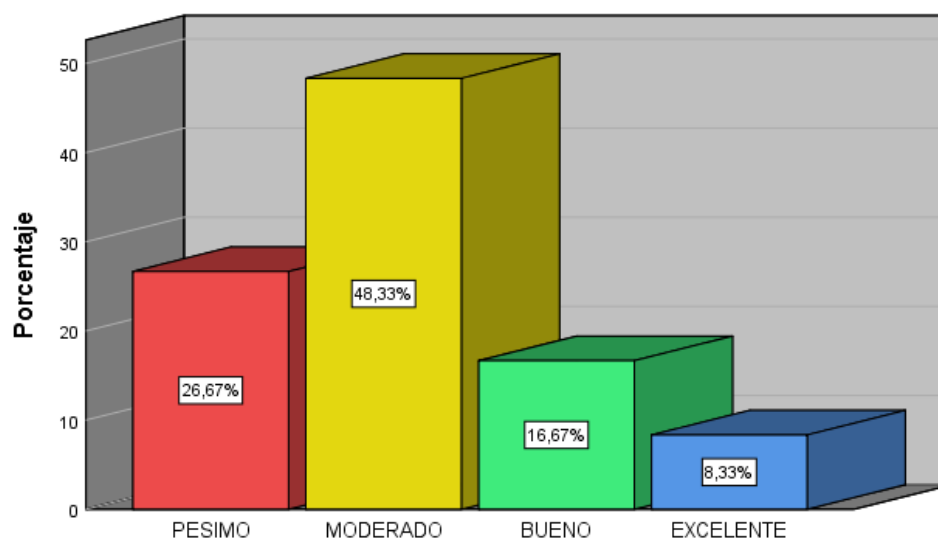
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 13 (22%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 42 (70%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 4 (7%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 1 (2%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 26).

**Tabla 26**

***Nivel de la capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables por parte de la municipalidad de Pillco Marca.***

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	16	26,7
MODERADO	29	48,3
BUENO	10	16,7
EXCELENTE	5	8,3
Total	60	100,0

***Fuente: SPSS Statistics***



***Fuente: SPSS Statistics***

***Figura 25. Nivel de la capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables por parte de la municipalidad de Pillco Marca.***

### **DIMENSION: SERVICIOS Y PROYECTOS.**

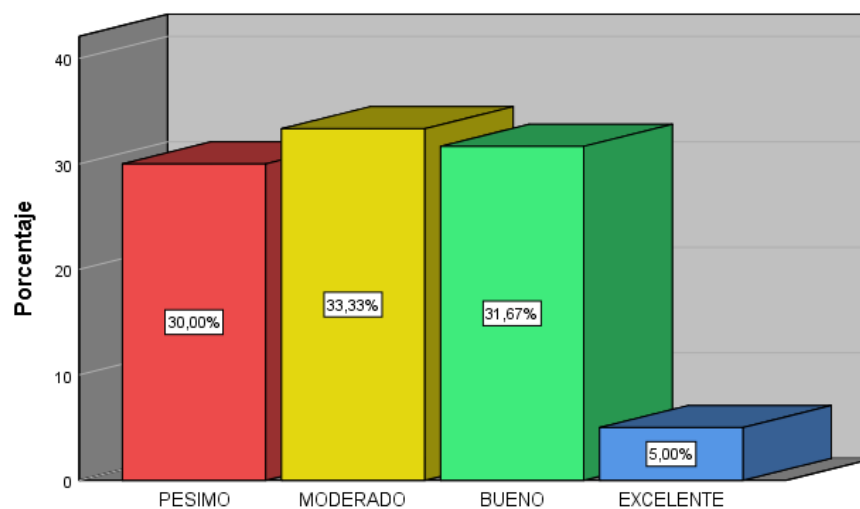
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de ofrecer servicios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 18 (30%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 20 (33%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 19 (32%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 27).

**Tabla 27**

*Nivel de la capacidad de ofrecer servicios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	18	30,0
MODERADO	20	33,3
BUENO	19	31,7
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 26. Nivel de la capacidad de ofrecer servicios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.**

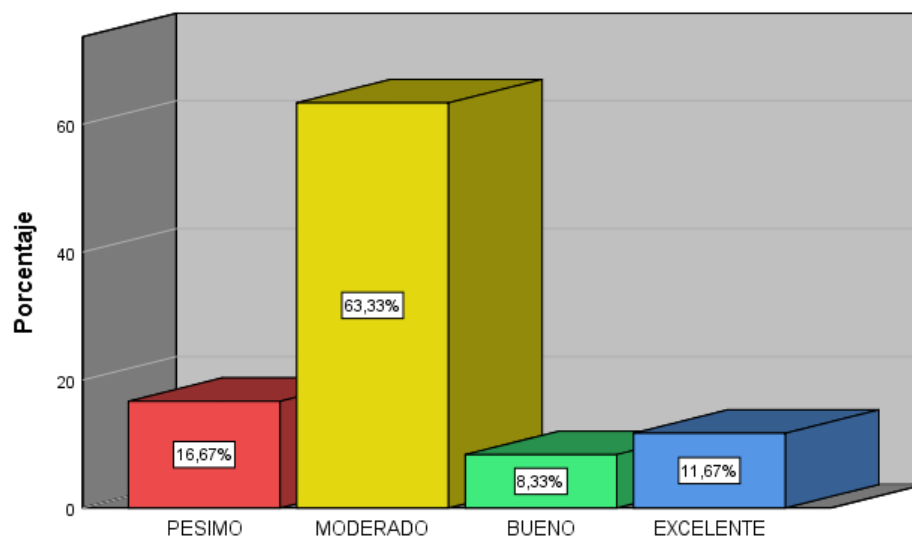
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 10 (17%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 38 (63%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 5 (8%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 7 (12%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 28).

**Tabla 28**

*Nivel de la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	10	16,7
MODERADO	38	63,3
BUENO	5	8,3
EXCELENTE	7	11,7
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics.*

**Figura 27.** *Nivel de la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

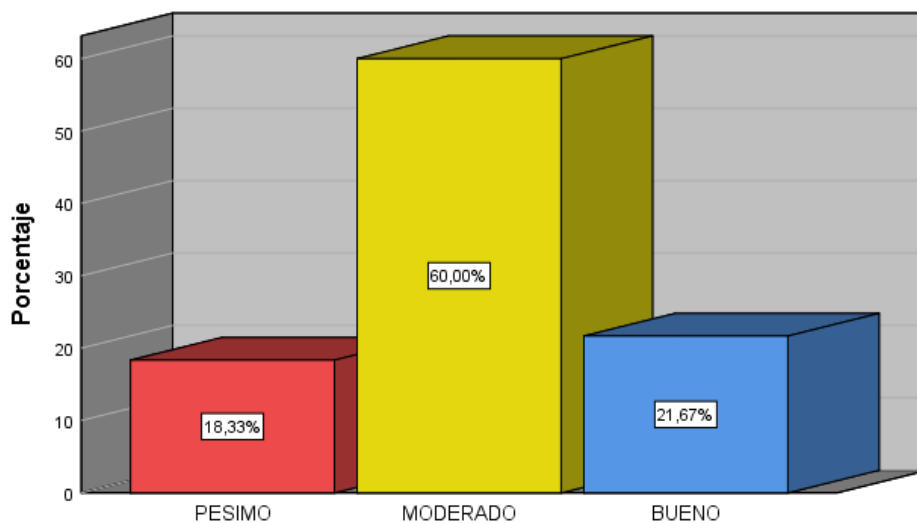
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 36 (60%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, y finalmente 13 (22%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 29).

**Tabla 29**

*Nivel de la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	11	18,3
MODERADO	36	60,0
BUENO	13	21,7
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 28.** *Nivel de la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

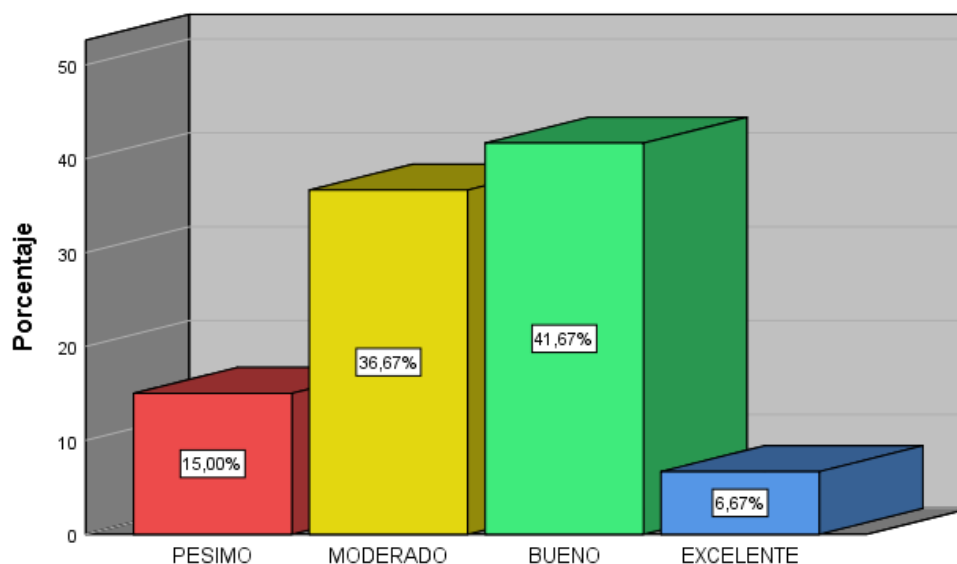
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 9 (15%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 22 (37%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 25 (42%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 4 (7%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 30).

**Tabla 30**

***Nivel de la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio por parte de la municipalidad de Pillco Marca.***

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	9	15,0
MODERADO	22	36,7
BUENO	25	41,7
EXCELENTE	4	6,7
Total	60	100,0

***Fuente: SPSS Statistics***



***Fuente: SPSS Statistics***

***Figura 29. Nivel de la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio por parte de la municipalidad de Pillco Marca.***

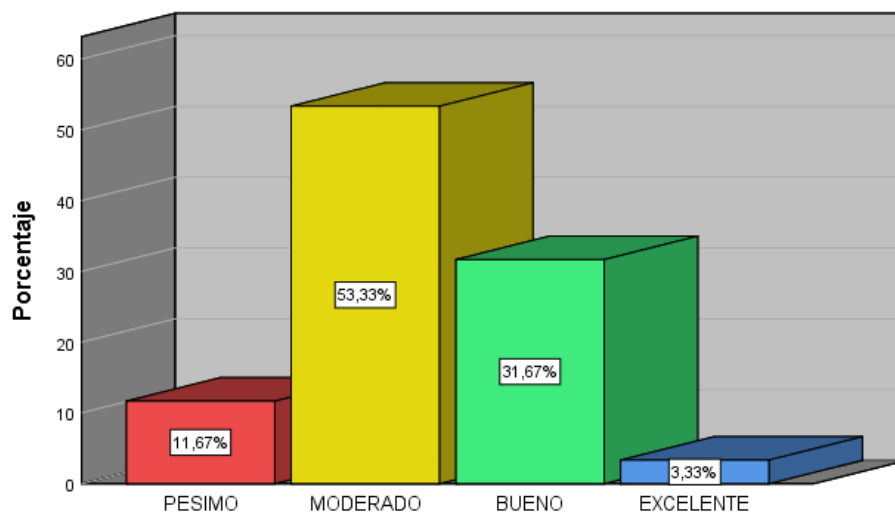
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 32 (53%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 19 (32%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 2 (3%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 31).

**Tabla 31**

*Nivel de la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	7	11,7
MODERADO	32	53,3
BUENO	19	31,7
EXCELENTE	2	3,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 30.** *Nivel de la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*



### **DIMENSION: GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA.**

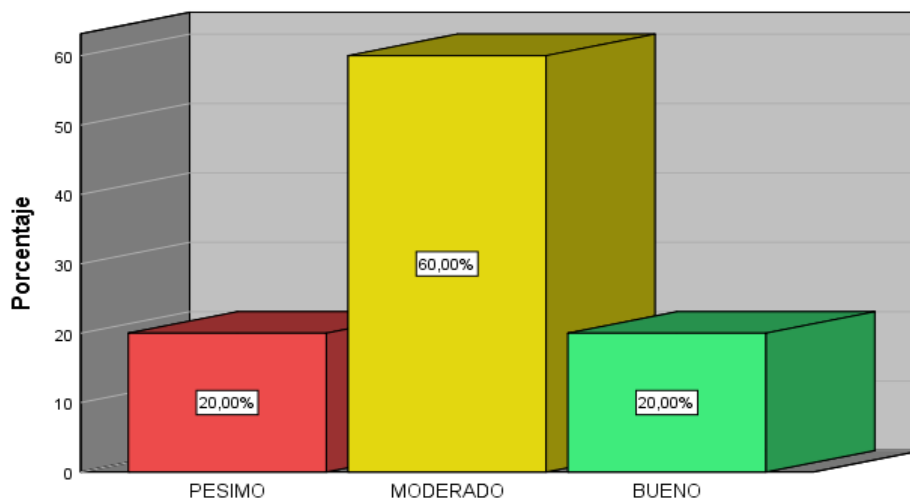
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de promover la organización de la sociedad civil por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 12 (20%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 36 (60%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 12 (20%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 32).

**Tabla 32**

*Nivel de la capacidad de promover la organización de la sociedad civil por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	12	20,0
MODERADO	36	60,0
BUENO	12	20,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 31. Nivel de la capacidad de promover la organización de la sociedad civil por parte de la municipalidad de Pillco Marca.**

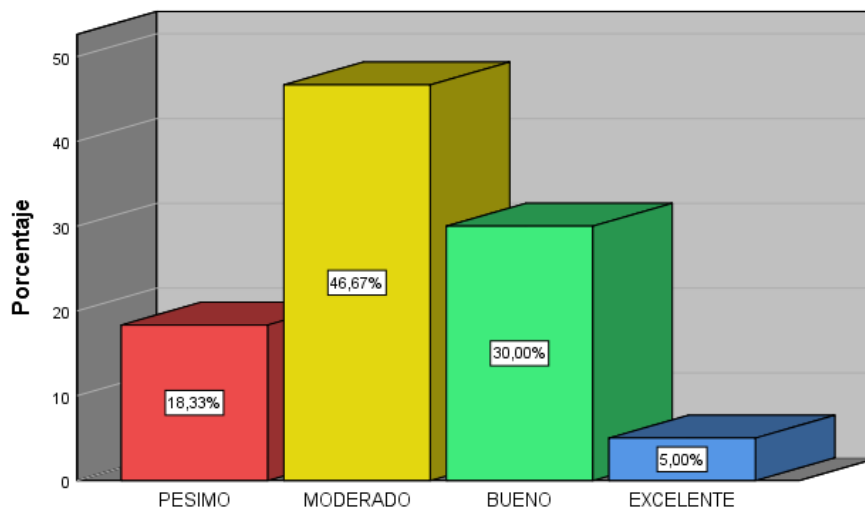
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 28 (47%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 18 (30%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 33).

**Tabla 33**

*Nivel de la capacidad de implementar la transparencia municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	11	18,3
MODERADO	28	46,7
BUENO	18	30,0
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 32.** *Nivel de la capacidad de implementar la transparencia municipal por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

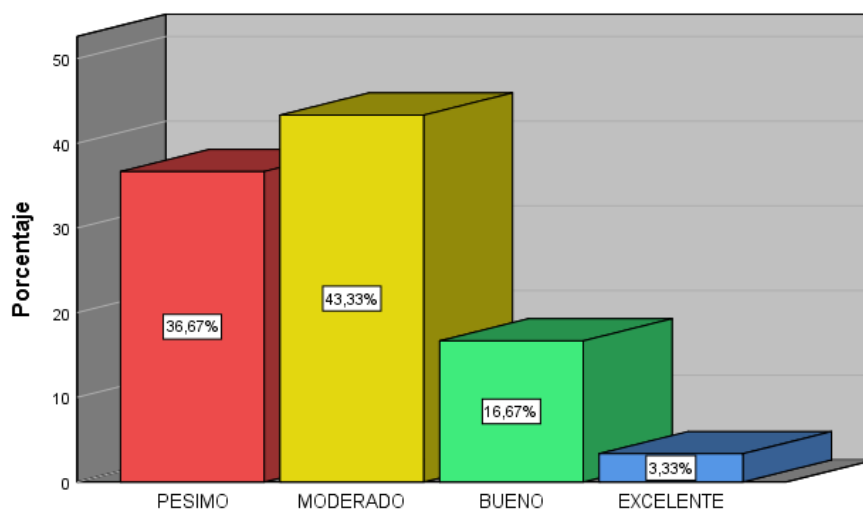
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de promover la participación y concertación local por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 11 (18%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 28 (47%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 18 (30%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 34).

**Tabla 34**

*Nivel de la capacidad de promover la participación y concertación local por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	22	36,7
MODERADO	26	43,3
BUENO	10	16,7
EXCELENTE	2	3,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 33.** *Nivel de la capacidad de promover la participación y concertación local por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

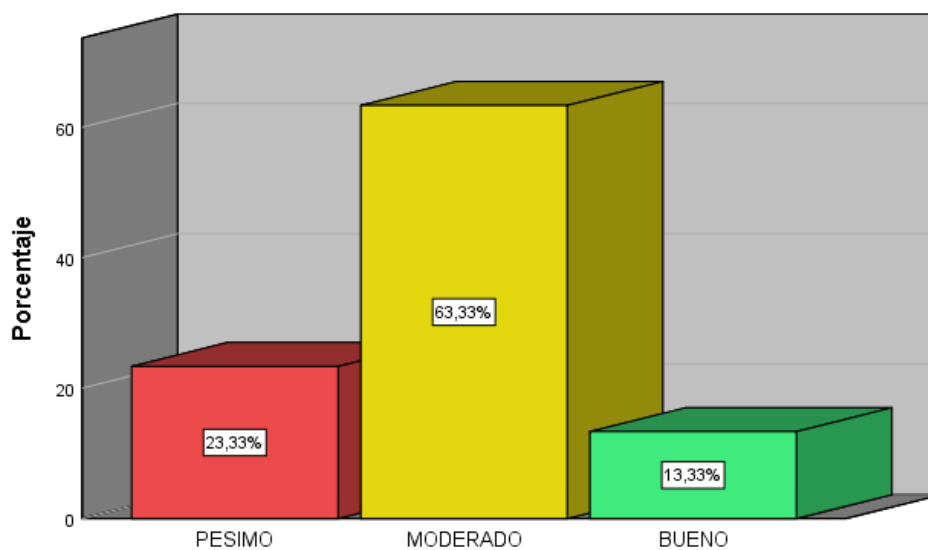
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de informar las normativas legales a la población por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 14 (23%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 38 (63%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 8 (13%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno del total de los casos. (Ver Tabla 35).

**Tabla 35**

*Nivel de la capacidad de informar las normativas legales a la población por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	14	23,3
MODERADO	38	63,3
BUENO	8	13,3
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 34.** *Nivel de la capacidad de informar las normativas legales a la población por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

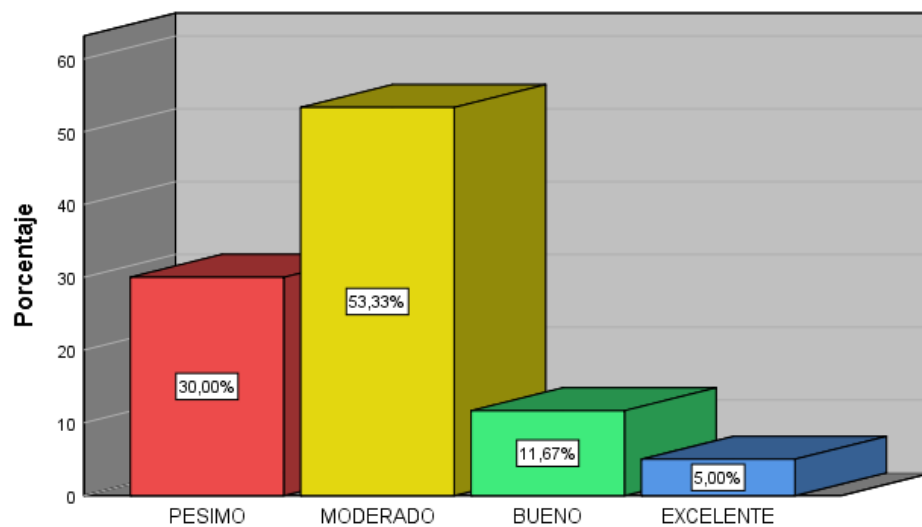
En relación a en qué nivel estima Ud. que se encuentra la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social por parte de la municipalidad de Pillco Marca, 18 (30%) funcionarios respondieron que está en un nivel pésimo, 32 (53%) funcionarios respondieron que está en un nivel moderado, 7 (12%) funcionarios respondieron que está en un nivel bueno y finalmente 3 (5%) funcionario respondió que está en un nivel excelente del total de los casos. (Ver Tabla 36).

**Tabla 36**

*Nivel de la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

	Frecuencia	Porcentaje
PESIMO	18	30,0
MODERADO	32	53,3
BUENO	7	11,7
EXCELENTE	3	5,0
Total	60	100,0

*Fuente: SPSS Statistics*



*Fuente: SPSS Statistics*

**Figura 35.** *Nivel de la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social por parte de la municipalidad de Pillco Marca.*

## 5.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.

### Comprobación de hipótesis general.

#### Hipótesis General.

**Ha:** La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Ho:** La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Tabla 37**

*Comprobación de Hipótesis general.*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,780	4	,005
Razón de verosimilitud	6,604	4	,158
Asociación lineal por lineal	2,201	1	,138
N de casos válidos	60		

**Prueba: Chi cuadrado**

**Fuente: SPSS Statistics.**

#### Interpretación:

Para realizar la comprobación de hipótesis general debemos de utilizar una determinada prueba estadística según el caso lo amerite, es así que utilizamos la Prueba estadística de Chi cuadrado.

Al realizarla podemos observar que el P valor es de 0,005 y este valor al ser menor que el margen de error de 0,05, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Por lo tanto:

La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**HE1a:** El manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE1o:** El manejo de la Perspectiva al Ciudadano no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Tabla 38**

*Comprobación de Hipótesis específica 1*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,948	4	,003
Razón de verosimilitud	8,508	4	,075
Asociación lineal por lineal	4,393	1	,036
N de casos válidos	60		

**Prueba: Chi cuadrado**

**Fuente: SPSS Statistics.**

### Interpretación:

Para realizar la comprobación de hipótesis específica 1, debemos de utilizar una determinada prueba estadística según el caso lo amerite, es así que utilizamos la Prueba estadística de Chi cuadrado.

Al realizarla podemos observar que el P valor es de 0,005 y este valor al ser menor que el margen de error de 0,05, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Por lo tanto:

El manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

## COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS ESPECIFICA 2.

**HE2a:** El manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE2o:** El manejo de la Perspectiva de Procesos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Tabla 39**

### *Comprobación de Hipótesis específica 2*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,542	4	,006
Razón de verosimilitud	6,296	4	,178
Asociación lineal por lineal	2,072	1	,150
N de casos válidos	60		

**Prueba: Chi cuadrado**

**Fuente: SPSS Statistics.**

### **Interpretación:**

Para realizar la comprobación de hipótesis específica 2, debemos de utilizar una determinada prueba estadística según el caso lo amerite, es así que utilizamos la Prueba estadística de Chi cuadrado.

Al realizarla podemos observar que el P valor es de 0,005 y este valor al ser menor que el margen de error de 0,05, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Por lo tanto:

El manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.



### COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS ESPECIFICA 3.

**HE3a:** El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE3o:** El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Tabla 40**

#### ***Comprobación de Hipótesis específica 3***

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,448	4	,004
Razón de verosimilitud	7,453	4	,114
Asociación lineal por lineal	2,486	1	,115
N de casos válidos	60		

***Prueba: Chi cuadrado***

***Fuente: SPSS Statistics***

#### **Interpretación:**

Para realizar la comprobación de hipótesis específica 3, debemos de utilizar una determinada prueba estadística según el caso lo amerite, es así que utilizamos la Prueba estadística de Chi cuadrado.

Al realizarla podemos observar que el P valor es de 0,005 y este valor al ser menor que el margen de error de 0,05, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Por lo tanto:

El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

#### COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS ESPECIFICA 4.

**HE4a:** El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**HE4o:** El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

**Tabla 41**

##### *Comprobación de Hipótesis específica 4*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,960	4	,005
Razón de verosimilitud	6,422	4	,170
Asociación lineal por lineal	2,618	1	,106
N de casos válidos	60		

**Prueba: Chi cuadrado**

**Fuente: SPSS Statistics**

#### **Interpretación:**

Para realizar la comprobación de hipótesis específica 4, debemos de utilizar una determinada prueba estadística según el caso lo amerite, es así que utilizamos la Prueba estadística de Chi cuadrado.

Al realizarla podemos observar que el P valor es de 0,005 y este valor al ser menor que el margen de error de 0,05, aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Por lo tanto: El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.

### **5.3. Discusión de resultados.**

Huayta, en su investigación al aplicar la metodología del Balanced Scorecard, Dado que el 54.9% de la muestra alcanzó el rango de logro esperado, es decir, aumentó el nivel de desempeño funcional y aumentó la productividad del municipio, se puede concluir que el sistema de gestión se implementó en base a metas. BSC tendrá un impacto positivo en la eficiencia de la gestión pública del Municipio de Tayacaja, esto concuerda con nuestra investigación, ya que, el 31,6% (19/60) funcionarios indican que existe un pésimo nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal, 53,3% (32/60) funcionarios indican que existe un moderado nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal y finalmente sólo 15,0% (9/60) funcionarios indican que existe un buen nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal, por lo que con la propuesta de implementación se alcanzaría un porcentaje alto de logro previsto.

Por otra parte, López, en su investigación, obtuvo los siguientes resultados, (80%) consideran que los resultados después de tomar decisiones en la municipalidad son pésimos y malos. No hemos encontrado alguno de ellos que diga que esos resultados hayan sido buenos o excelentes, 3 de ellos (20 %) dijeron que los resultados han sido regulares. Asimismo., En la encontramos que: de los 15 encuestados 7 de ellos (46,7%) consideran que las decisiones para cumplir objetivos estratégicos de la municipalidad han sido pésimos y 8 (53,3%) consideran que han sido malos, no hemos encontrado que esas decisiones hayan sido buenos o excelentes, tampoco, hay quien piense que siquiera hayan sido regulares esas decisiones. Algunos de ellos incluso nos han informado que la municipalidad no posee un plan estratégico, esta situación es muy similar a la encontrada en este estudio ya que, el 31,6% (19/60) funcionarios indican que existe un pésimo nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal, 53,3% (32/60) funcionarios indican que existe un moderado nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal y finalmente sólo 15,0% (9/60) funcionarios indican que existe un buen nivel del planeamiento estratégico en la gestión municipal.

Asimismo, Chavarría en su investigación obtuvo los siguientes resultados, La aplicación del cuadro de mando integral ayudará a mejorar la eficiencia de la gestión de los colaboradores de la gestión y los colaboradores subsidiarios en la sub gerencia de infraestructura pública en el municipio distrital de Huanta. El resultado tiene un valor de Wilcoxon es  $Z = -6.737b$  y la significancia (obtenida a 2 colas) es 0.000, que es menor que la región crítica  $\alpha = 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. El nivel de significancia es del 5% y el nivel de confianza es del 95%. ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $Z = -6,737b$ ), estos criterios de aceptación de hipótesis alterna o del investigador concuerdan con esta investigación, puesto que, también se acepta la hipótesis alterna de que: La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022 con la prueba estadística de Chi cuadrado ( $P_{valor} = 0,005$ ), con un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Finalmente, Fawzy en su estudio, encontró como resultados que las organizaciones podrían usar el Balanced Scorecard como una herramienta para rastrear y medir el progreso en la implementación de su plan estratégico. En la gerencia de las organizaciones puede utilizar herramientas bien definidas para medir y gestionar cualquier resistencia al cambio que pueda ocurrir durante la implementación del nuevo plan estratégico. Estos resultados están en dirección con los resultados de esta investigación ya que se valida que la propuesta del Plan Estratégico institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca.

#### **5.4. Aporte científico a la investigación.**

Las investigaciones utilizan la participación activa en unión de enfoques en sus métodos de investigación para la búsqueda y procesamiento de la información. Sin embargo, existen numerosos problemas aún no resueltos, siendo el más importante, el de los aportes y contribuciones a la investigación científica. La investigación debe revelar lo que aún no se ha hecho sobre el tema, mira lo que se ha dicho o dicho desde una perspectiva diferente.

Desde esta perspectiva, se puede reflexionar que este estudio genera aportes en el uso de la herramienta del Balanced Scorecard para creación de un mapa estratégico basado en cuatro perspectivas y con el uso de indicadores de gestión.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022, según la prueba estadística Chi cuadrado con ( $P_{\text{value}}=0,005$ ).
- Se concluye que el manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022, según la prueba estadística Chi cuadrado con ( $P_{\text{value}}=0,003$ ).
- Se concluye que el manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022 según la prueba estadística Chi cuadrado con ( $P_{\text{value}}=0,006$ ).
- Se concluye que el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022, según la prueba estadística Chi cuadrado con ( $P_{\text{value}}=0,004$ ).
- Se concluye que el manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022, según la prueba estadística Chi cuadrado con ( $P_{\text{value}}=0,005$ ).

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

- Se recomienda implementar el planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca bajo el Balanced Scorecard ya que es una metodología de gestión estratégica que nos ayuda a definir y hacer seguimiento a la estrategia definida por una institución.
- Se recomienda que el CEPLAN implemente en sus procesos de planeación estratégica una mayor profundidad en el procedimiento que exige a la gestión pública en la actualidad.
- Se recomienda hacer un adecuado seguimiento de logro de metas y objetivos mediante el monitoreo de los indicadores o KPIs y su adecuado cumplimiento.
- Promover que las metodologías portantes de alta calidad puedan ser incorporadas e implementadas en la Gestión Pública ya que tienen comprobada eficiencia en la finalidad para las cuales fueron creadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aranda Abad, E. A., León Rivera, Sonia Mily, & Maggiorini Barboza, Roberto Antonio. (2011). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/273954>
- Cabana Salinas, E. N., & Jaramillo Gamboa, Karin Antuane. (2021). *Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7353>
- Chavarría Gutiérrez, A. S. (2017). *Repositorio Institucional Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSJ\\_df6f184d32ce2171d7505a77c21ef694](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSJ_df6f184d32ce2171d7505a77c21ef694)
- Domínguez Laínez, C. J. (2021). *Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6261>
- Espinoza Pajuelo, Luis Angel, & Ochoa Pachas, José Pachas. (2021). Repositorio Institucional. *Acta Jurídica*.
- Fawzy, M. F. (2019). Medición de la resistencia de los empleados al cambio utilizando un cuadro de mando integral: un estudio de caso del Departamento Central de Correspondencia en la Municipalidad de Jeddah. *Actas de la Conferencia Internacional sobre Ingeniería Industrial y Gestión de Operaciones*, 508-533.
- Herrero, E. (2005).



- Huamani Cotacallapa, M. (2018). *Repositorio Institucional Universidad Nacional San Agustín de Arequipa*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional San Agustín de Arequipa: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6349>
- Huayta Meza, F. T. (2020). *Repositorio Institucional Universidad del Centro del Perú*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad del Centro del Perú: <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/6818>
- Huenuqueo Vargas, G. (2017). *Repositorio Institucional de la Universidad Austral de Chile*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmh887d/doc/bpmh887d.pdf>
- kaplan, R., & Norton, David. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. En R. kaplan, & D. Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system* (págs. 75-85). Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, David. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. En R. Kaplan, & D. Norton, *A estratégia em ação: balanced scorecard* (pág. 323). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R., & Norton, David. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. En R. Kaplan, & D. Norton, *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios*. Río de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R., & Norton, David. (2004). Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. En R. Kaplan, & D. Norton, *Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (pág. 354). Río de Janeiro: Elsevier.

- katherine Ayme, C. N., & Péres Paucar, Gilmer. (2020). *Repositorio Institucional UNHEVAL*. Obtenido de Repositorio Institucional UNHEVAL: <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/3291>
- Kirichuk, L., & Karlovskaya, E. (2017). Métodos de evaluación de la eficacia del desempeño de las autoridades locales en la prestación de los servicios municipales en base al Cuadro de mando integral. *Ikonomicheski Izsledvania*, 110-124.
- Madsen, D. Ø., Azizi, Blerim, Rushiti, Alberto, & Stenheim, Tony. (2019). La difusión e Implementación de la equilibrado tanteador en el noruego municipio sector: un análisis descriptivo. *Ciencias Sociales*.
- Mateo Lopez, R. C. (2019). *Repositorio Institucional Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión: <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1433>
- Ndevu, Z. J., & Müller, Kobus. (2018). Operacionalización de la gestión del desempeño en gobierno local: El uso del cuadro de mando integral. *Revista SA de gestión de recursos humanos*, 977.
- Nivel, P. (2003). Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits. En P. Nivel, *Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits* (pág. 32). New Jersey: John Wiley and sons.
- Pavez, C. L., & Joan Carles Gil Martín. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios. *Revista Academia & Negocios*, 12.
- PENSEMOS. (2023). *PENSEMOS S.A.* Obtenido de PENSEMOS S.A: <https://gestion.pensempos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>
- Porter, M. (2020). La Ventaja Competitiva. En M. Porter, *La Ventaja Competitiva* (pág. 23).

- Risco, A. A. (2020). *Repositorio Universidad de Lima*. Obtenido de Repositorio Universidad de Lima: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%20%202818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Salazar, E. L. (13 de Setiembre de 2016). *BlogSpot*. Obtenido de BlogSpot: <http://tallerdeinvestigaci1.blogspot.com/2016/09/niveles-de-investigacion.html>
- Sayed, N., Lento, Camilo, & Henderson, Michelle. (2022). Aplicación del Balanced Scorecard para la reformulación de la estrategia: Perspectivas de un municipio canadiense. *Revista canadiense de ciencias administrativas*, 328-346.
- Tomala, O. (2022). *sities.google*. Obtenido de *sities.google*: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Torres Mendoza, K. L. (2021). *Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7090>
- Universidad Veracruzana. (2022). *uv.mx*. Obtenido de *uv.mx*: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Vidal Morales, F. A. (2021). *Repositorio Institucional Universidad de Chile*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/183953>

# **ANEXOS**

**ANEXO 01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General.</b>  <b>PG.</b> ¿En qué medida la Propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca 2022?</p>	<p><b>Objetivo General.</b>  <b>OG.</b> Determinar si la propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b>  <b>Ha:</b> La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.   <b>Ho:</b> La propuesta del Plan Estratégico Institucional mediante el Balance Scorecard no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Plan Estratégico Institucional bajo la filosofía del Balanced Scorecard.</p>	<p>PERSPECTIVA AL CIUDADANO</p>	Participación ciudadana	<p><b>Ámbito.</b>  Municipalidad Distrital de Pilco Marca.</p>
					Transparencia y rendición de cuentas	
					Incrementar empleabilidad	
					Equipamiento y espacios Públicos	
					Proyectos y programas de desarrollo local	
				<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS</p>	Procesos de recaudación y cobranzas.	
					Pago y entrega de servicios financieros	
					Disponibilidad de recursos financieros.	
					Reasignación de recursos financieros.	
				<p>PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE RECURSOS</p>	Racionalización de los servicios públicos	
					Distribución de los servicios públicos	
				<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL</p>	Cultura de trabajo en equipo	
					Compromiso al desarrollo local	
Capacitación en lineamientos estratégicos.						

<p><b>Problemas Específicos.</b></p> <p><b>PE1.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022?</p>	<p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p><b>OE1.</b> Determinar en qué medida el manejo de la Perspectiva al Ciudadano mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas.</b></p> <p><b>HE1a:</b> El manejo de la Perspectiva al Ciudadano está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p> <p><b>HE1o:</b> El manejo de la Perspectiva al Ciudadano no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas</p>	<p><b>Población.</b> Por criterio del investigador será una población muestral = 50 funcionarios públicos inherentes a Planeación Estratégica.</p>
					<p>Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio.</p>	
					<p>Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.</p>	
					<p>Capacidad de implementar sistemas mecanizados</p>	
					<p>Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal</p>	

<p><b>PE2.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE2.</b> Identificar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Procesos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE2a:</b> El manejo de la Perspectiva de Procesos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p> <p><b>HE2o:</b> El manejo de la Perspectiva de Procesos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>FINANZAS MUNICIPALES</p>	<p>Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales</p> <p>Capacidad de manejo presupuestario</p> <p>Capacidad de manejo responsable de la deuda</p> <p>Capacidad administrativa financiera</p> <p>Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables</p>	<p><b>Muestra.</b> 50 funcionarios públicos.</p>
<p><b>PE3.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE3.</b> Detallar en qué medida el manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos mejorará la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE3a:</b> El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p> <p><b>HE3o:</b> El manejo de la Perspectiva de Gestión de Recursos no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pilco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>SERVICIOS Y PROYECTOS</p>	<p>Capacidad de ofrecer servicios municipales</p> <p>Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.</p> <p>Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.</p> <p>Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio</p> <p>Capacidad de controlar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos</p>	<p><b>Nivel de estudio.</b> Aplicativo.</p>

<p><b>PE4.</b> ¿En qué medida el manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022?</p>	<p><b>OE4.</b> Indicar en qué medida el correcto manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local mejorará la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p>	<p><b>HE4a:</b> El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p> <p><b>HE4o:</b> El manejo de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de un Gobierno Local no está asociado a la mejora de la gestión municipal del Distrito de Pillco Marca, 2022.</p>	<p>Gestión Municipal</p>	<p>GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA</p>	<p>Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.</p> <p>Capacidad de implementar la transparencia municipal.</p> <p>Capacidad de promover la participación y concertación local.</p> <p>Capacidad de informar las normativas legales a la población.</p> <p>Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social.</p>	<p><b>Tipo de estudio.</b> Aplicada</p>
---	---	--	--------------------------	-----------------------------------	---	---





Universidad Nacional "Hermilio Valdizán"  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Unidad de Posgrado



## ANEXO 02 CONSENTIMIENTO INFORMADO

ID:

FECHA: / /

### TÍTULO:

“EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PERIÓDICO - RUTINARIO Y SU INFLUENCIA EN LA CONSERVACIÓN DE LA CARRETERA EN EL TRAMO DISTRITO DE MARGOS - PUMAMAYO - KM 00+000 AL KM 1+380 - HUÁNUCO 2023”

**OBJETIVO:** Determinar si el servicio de mantenimiento periódico - rutinario influye en la conservación de la carretera en el tramo distrito de Margos - Pumamayo - km 00+000 al km 1+380 - Huánuco 2023.

**INVESTIGADOR:** PEREZ URETA DIANA VIOLETA

### Consentimiento / Participación voluntaria

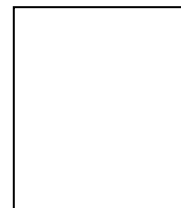
Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme al concluir la entrevista.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_



## ANEXO 03

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

## KPIs / Indicadores para Identificación del Planeamiento Estratégico de la Municipalidad Distrital de Pillco

## Marca.

Donde: 1 = Rojo; 2 = Amarillo; 3 = Verde; 4 = Azul.



INDICADORES	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
Participación ciudadana				
Transparencia y rendición de cuentas				
Incrementar empleabilidad				
Equipamiento y espacios Públicos				
Proyectos y programas de desarrollo local				
Procesos de recaudación y cobranzas.				
Pago y entrega de servicios financieros				
Disponibilidad de recursos financieros.				
Reasignación de recursos financieros.				
Racionalización de los servicios públicos				
Distribución de los servicios públicos				
Cultura de trabajo en equipo				
Compromiso al desarrollo local				
Capacitación en lineamientos estratégicos.				
Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas				
Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio.				
Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.				
Capacidad de implementar sistemas mecanizados				
Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal				
Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales				
Capacidad de manejo presupuestario				
Capacidad de manejo responsable de la deuda				
Capacidad administrativa financiera				
Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables				
Capacidad de ofrecer servicios municipales				
Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.				
Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.				
Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio				
Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los py.				
Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.				
Capacidad de implementar la transparencia municipal.				
Capacidad de promover la participación y concertación local.				
Capacidad de informar las normativas legales a la población.				
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social.				

**ANEXO 04  
FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUECES.**

Nombre del Experto: Rogelio Alvarado Dueñas Especialidad: Dr. Cs. Económicas y Sociales

"Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad."

VARIABLE	DIMENSIONE	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación ciudadana	4	4	4	4
		Transparencia y rendición de cuentas	4	4	4	4
		Incrementar empleabilidad	4	4	4	4
		Equipamiento y espacios Públicos	4	4	4	4
		Proyectos y programas de desarrollo local	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Procesos de recaudación y cobranzas	4	4	4	4
		Pago y entrega de servicios financieros	4	4	4	4
		Disponibilidad de recursos financieros	4	4	4	4
		Reasignación de recursos financieros	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE GESTION DE RECURSOS	Racionalización de los servicios públicos	4	4	4	4
		Distribución de los servicios públicos	4	4	4	4
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Cultura de trabajo en equipo	4	4	4	4	
	Compromiso al desarrollo local	4	4	4	4	
	Capacitación en lineamientos estratégicos	4	4	4	4	
GESTION MUNICIPAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	4	4	4	4
		Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio	4	4	4	4
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	4	4	4	4
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la equidad de genero en la contratación de personal	4	4	4	4
	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales	4	4	4	4
		Capacidad de manejo presupuestario	4	4	4	4
		Capacidad de manejo responsable de la deuda	4	4	4	4
		Capacidad administrativa financiera	4	4	4	4
		Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables	4	4	4	4
	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de ofrecer servicios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	4	4	4	4
		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	4	4	4	4
		Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los p...	4	4	4	4
	GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la transparencia municipal	4	4	4	4
		Capacidad de promover la participación y concertación local	4	4	4	4
		Capacidad de informar las normativas legales a la población	4	4	4	4
		Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Si ( ) No (  )

En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .

El Instrumento debe aplicarse Si (  ) No ( )

DECISIÓN DEL EXPERTO:

*[Firma]*  
22403443



Nombre del Experto: **DRA: ERNESTINA ARIZA AUILA**

Especialidad: **SALUD PUBLICA Y GESTION SANITARIA**

"Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad."

VARIABLE	DIMENSIONE	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación ciudadana	4	4	4	4
		Transparencia y rendición de cuentas	4	4	4	4
		Incrementar empleabilidad	4	4	4	4
		Equipamiento y espacios Públicos	4	4	4	4
		Proyectos y programas de desarrollo local	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Procesos de recaudación y cobranzas	4	4	4	4
		Pago y entrega de servicios financieros	4	4	4	4
		Disponibilidad de recursos financieros	4	4	4	4
		Reasignación de recursos financieros	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE GESTION DE RECURSOS	Racionalización de los servicios públicos	4	4	4	4
		Distribución de los servicios públicos	4	4	4	4
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Cultura de trabajo en equipo	4	4	4	4
		Compromiso al desarrollo local	4	4	4	4
		Capacitación en lineamientos estratégicos	4	4	4	4
GESTION MUNICIPAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	4	4	4	4
		Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio	4	4	4	4
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	4	4	4	4
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la equidad de genero en la contratación de personal	4	4	4	4
	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales	4	4	4	4
		Capacidad de manejo presupuestario	4	4	4	4
		Capacidad de manejo responsable de la deuda	4	4	4	4
		Capacidad administrativa financiera	4	4	4	4
		Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables	4	4	4	4
	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de ofrecer servicios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	4	4	4	4
		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	4	4	4	4
	GOBIERNABILIDAD DEMOCRATICA	Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los py	4	4	4	4
		Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la transparencia municipal	4	4	4	4
		Capacidad de promover la participación y concertación local	4	4	4	4
		Capacidad de informar las normativas legales a la población	4	4	4	4
		Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) No (X)

En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El instrumento debe aplicarse SI (X) No ( )

DECISIÓN DEL EXPERTO:

*Ernestina Ariza AUILA*  
**ERNESTINA ARIZA AUILA**  
 CMUP: 3366



Nombre del Experto: **Luis Ernesto Murguía Sánchez** Especialidad: **Dr. Cs. Económicas y Sociales**

"Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad."

VARIABLE	DIMENSIONE	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación ciudadana	4	4	4	4
		Transparencia y rendición de cuentas	4	4	4	4
		Incrementar empleabilidad	4	4	4	4
		Equipamiento y espacios Públicos	4	4	4	4
		Proyectos y programas de desarrollo local	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Procesos de recaudación y cobranzas	4	4	4	4
		Pago y entrega de servicios financieros	4	4	4	4
		Disponibilidad de recursos financieros	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE GESTION DE RECURSOS	Reasignación de recursos financieros	4	4	4	4
		Racionalización de los servicios públicos	4	4	4	4
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Distribución de los servicios públicos	4	4	4	4
		Cultura de trabajo en equipo	4	4	4	4
		Compromiso al desarrollo local	4	4	4	4
Capacitación en lineamientos estratégicos		4	4	4	4	
GESTION MUNICIPAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	4	4	4	4
		Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio	4	4	4	4
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	4	4	4	4
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la equidad de genero en la contratación de personal	4	4	4	4
	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales	4	4	4	4
		Capacidad de manejo presupuestario	4	4	4	4
		Capacidad de manejo responsable de la deuda	4	4	4	4
		Capacidad administrativa financiera	4	4	4	4
		Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables	4	4	4	4
	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de ofrecer servicios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	4	4	4	4
		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	4	4	4	4
		Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los p.p.	4	4	4	4
	GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la transparencia municipal	4	4	4	4
		Capacidad de promover la participación y concertación local	4	4	4	4
		Capacidad de informar las normativas legales a la población	4	4	4	4
		Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI (X) No ( )

En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .

El instrumento debe aplicarse SI (X) No ( )

DECISIÓN DEL EXPERTO:

*Luis Ernesto Murguía Sánchez*  
292.80917



Nombre del Experto: *Mg. Wilfredo Tocto Reyes*

Especialidad: *Medicina Veterinaria*

"Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad."

VARIABLE	DIMENSIONE	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación ciudadana	4	4	4	4
		Transparencia y rendición de cuentas	4	4	4	4
		Incremental empleabilidad	4	4	4	4
		Equipamiento y espacios Públicos	4	4	4	4
		Proyectos y programas de desarrollo local	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Procesos de recaudación y cobranzas	4	4	4	4
		Pago y entrega de servicios financieros	4	4	4	4
		Disponibilidad de recursos financieros	4	4	4	4
		Reasignación de recursos financieros	4	4	4	4
	GESTION DE RECURSOS	Racionalización de los servicios públicos	4	4	4	4
		Distribución de los servicios públicos	4	4	4	4
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Cultura de trabajo en equipo	4	4	4	4
		Compromiso al desarrollo local	4	4	4	4
		Capacitación en lineamientos estratégicos	4	4	4	4
GESTION MUNICIPAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas	4	4	4	4
		Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio	4	4	4	4
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	4	4	4	4
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	4	4	4	4
	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales	4	4	4	4
		Capacidad de manejo presupuestario	4	4	4	4
		Capacidad de manejo responsable de la deuda	4	4	4	4
		Capacidad administrativa financiera	4	4	4	4
		Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables	4	4	4	4
	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de ofrecer servicios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	4	4	4	4
		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	4	4	4	4
		Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los p...	4	4	4	4
	GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la transparencia municipal	4	4	4	4
		Capacidad de promover la participación y concertación local	4	4	4	4
		Capacidad de informar las normativas legales a la población	4	4	4	4
		Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Si ( ) No

En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta?

El Instrumento debe aplicarse Si  No ( )

DECISIÓN DEL EXPERTO:

*Wilfredo Tocto Reyes*  
C.M.P. No 6573.



Nombre del Experto: Dr. MAGNO GÓNGORA CHAVEZ

Especialidad: Dr. Médico Veterinario y Zootecnia

"Calificar con 1,2,3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad."

VARIABLE	DIMENSIONE	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA AL CIUDADANO	Participación ciudadana	4	4	4	4
		Transparencia y rendición de cuentas	4	4	4	4
		Incrementar empleabilidad	4	4	4	4
		Equipamiento y espacios Públicos	4	4	4	4
		Proyectos y programas de desarrollo local	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	Proyectos de recaudación y cobranzas	4	4	4	4
		Pago y entrega de servicios financieros	4	4	4	4
		Disponibilidad de recursos financieros	4	4	4	4
		Reasignación de recursos financieros	4	4	4	4
	PERSPECTIVA DE GESTION DE RECURSOS	Racionalización de los servicios públicos	4	4	4	4
		Distribución de los servicios públicos	4	4	4	4
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE UN GOBIERNO LOCAL	Cultura de trabajo en equipo	4	4	4	4
Compromiso al desarrollo local		4	4	4	4	
Capacitación en lineamientos estratégicos		4	4	4	4	
Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas		4	4	4	4	
GESTION MUNICIPAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Capacidad de la municipalidad en ordenar el territorio	4	4	4	4
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente	4	4	4	4
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	4	4	4	4
	FINANZAS MUNICIPALES	Capacidad de optimizar y potenciar las finanzas municipales	4	4	4	4
		Capacidad de manejo presupuestario	4	4	4	4
		Capacidad de manejo responsable de la deuda	4	4	4	4
		Capacidad administrativa financiera	4	4	4	4
	SERVICIOS Y PROYECTOS	Capacidad de orientar la inversión a sectores de poblaciones vulnerables	4	4	4	4
		Capacidad de ofrecer servicios municipales	4	4	4	4
		Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal	4	4	4	4
		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales	4	4	4	4
	GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA	Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio	4	4	4	4
		Capacidad de controlar, monitorear y evaluar los pr.	4	4	4	4
		Capacidad de promover la organización de la sociedad civil	4	4	4	4
		Capacidad de implementar la transparencia municipal	4	4	4	4
Capacidad de promover la participación y concertación local		4	4	4	4	
Capacidad de informar las normativas legales a la población		4	4	4	4	
Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social	4	4	4	4		

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) No (X)

En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .

El Instrumento debe aplicarse SI (X) No ( )

DECISIÓN DEL EXPERTO:

*[Signature]*  
Dr. MAGNO GÓNGORA CHAVEZ  
 CRUP. 3037

## NOTA BIOGRAFICA



### **CARLOS MAGNO GÓNGORA CARBAJAL (AREQUIPA, 1990)**

Economista huanuqueño forjado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán titulado el año 2014.

Con estudios en Madrid, España de MBA en Alta dirección de Empresas (2016), aspira a ser miembro del Project Management Institute como PMP.

Emprendedor y fundador de Góngora Consulting S.R.L. en el año 2019, direccionó su vida profesional a contribuir con el soporte a la juventud hacia una investigación ética, responsable y sistémica.

Visionario a seguir trabajando por la investigación y el desarrollo de los pueblos cuenta con registro ORCID 0000-0002-4045-7211.





**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **20:00h**, del día **lunes 06 DE NOVIEMBRE DE 2023** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Bethsy Diana HUAPALLA CESPEDES	Presidenta
Mg. Lourdes Lucila CESPEDES AGUIRRE	Secretaria
Mg. Jimmy Grover FLORES VIDAL	Vocal

**Asesor (a) de tesis:** Dr. Mario Salomon AGUILAR PARI (Resolución N° 0282-2022-UNHEVAL/EPG-D)

**El aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Don Carlos Magno GONGORA CARBAJAL.**

**Procedió al acto de Defensa:**

Con la exposición de la Tesis titulado: **"PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA, 2022"**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....  
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de..... **DIECISIETE** ..... ( **17** )  
Equivalente a ..... **MUY BUENO** ....., por lo que se declara ..... **APROBADO** .....  
**(Aprobado o desaprobado)**

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... **21:30** ... horas de 06 de noviembre de 2023.

.....  
**PRESIDENTE**  
DNI N° ..... **41753598** .....

.....  
**SECRETARIO**  
DNI N° ..... **08313575** .....

.....  
**VOCAL**  
DNI N° ..... **22523461** .....

**Leyenda:**  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01017-2023-UNHEVAL/EPG-D)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 026-2023-SOFTWARE  
ANTIPLAGIO TURNITIN-UNHEVAL-EPG**

La que suscribe, emite la presente constancia de Antiplagio, aplicando el software TURNITIN, la cual reporta un **23%** de originalidad, correspondiente a **Carlos Magno GONGORA CARBAJAL**, de la Maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social, de la tesis titulada: **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA, 2022**, considerado como asesor al Dr. Mario Salomon AGUILAR PARI.

**DECLARANDO (APTO)**

Se expide la presente, para los trámites pertinentes.

Pillco Marca, 31 de octubre de 2023.



**Dra. Digna Amabilia Manrique de Lara Suarez**  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNHEVAL**

## NOMBRE DEL TRABAJO

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MEDIANTE EL BALANCE D SCORECARD PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA, 2022**

## AUTOR

**CARLOS MAGNO GONGORA CARBAJAL**

## RECUENTO DE PALABRAS

**20108 Words**

## RECUENTO DE CARACTERES

**110054 Characters**

## RECUENTO DE PÁGINAS

**107 Pages**

## TAMAÑO DEL ARCHIVO

**3.4MB**

## FECHA DE ENTREGA

**Oct 31, 2023 3:33 PM GMT-5**

## FECHA DEL INFORME

**Oct 31, 2023 3:34 PM GMT-5**

### ● 23% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

### 1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

<b>Pregrado</b>		<b>Segunda Especialidad</b>		<b>Posgrado:</b>	Maestría	X	Doctorado	
-----------------	--	-----------------------------	--	------------------	----------	---	-----------	--

Pregrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

<b>Facultad</b>	
<b>Escuela Profesional</b>	
<b>Carrera Profesional</b>	
<b>Grado que otorga</b>	
<b>Título que otorga</b>	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

<b>Facultad</b>	
<b>Nombre del programa</b>	
<b>Título que Otorga</b>	

Posgrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

<b>Nombre del programa de estudio</b>	GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
<b>Grado que otorga</b>	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

### 2. DATOS DEL AUTOR(ES): (INGRESE TODOS LOS DATOS REQUERIDOS COMPLETOS)

<b>Apellidos y nombres:</b>	GONGORA CARBAJAL CARLOS MAGNO							
<b>Tipo de documento:</b>	DNI	X	PASAPORTE		C.E.		<b>NRO. DE CELULAR:</b>	961759212
<b>Nro. de Documento:</b>	46395578					<b>Correo Electrónico:</b>	bycarlosgongora@gmail.com	

<b>Apellidos y Nombres:</b>								
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI		Pasaporte		C.E.		<b>Nro. de Celular:</b>	
<b>Nro. de Documento:</b>						<b>Correo Electrónico:</b>		

<b>Apellidos y Nombres:</b>								
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI		Pasaporte		C.E.		<b>Nro. de Celular:</b>	
<b>Nro. de Documento:</b>						<b>Correo Electrónico:</b>		

### 3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

<b>¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?:</b> (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	X	NO			
<b>Apellidos y Nombres:</b>	AGUILAR PARI MARIO SALOMON			<b>ORCID ID:</b>	0000-0002-8698-560X	
<b>Tipo de Documento:</b>	DNI	x	Pasaporte		<b>Nro. de documento:</b>	29379947

### 4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

<b>Presidente:</b>	HUAPALLACA CESPEDES BETHSY DIANA
<b>Secretario:</b>	CESPEDES AGUIRRE LOURDES LUCILA
<b>Vocal:</b>	FLORES VIDAL JIMMY GROVER
<b>Vocal:</b>	
<b>Vocal:</b>	
<b>Accesitario</b>	




**5. Declaración Jurada:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MEDIANTE EL BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE PILLCO MARCA, 2022
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

**6. Datos del Documento Digital a Publicar:** (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)		2023		
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo	
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional	
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)	
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	BALANCED SCORECARD	GESTIÓN MUNICIPAL	
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)	
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:	
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Información de la Agencia Patrocinadora:				

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



### 7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

<b>Apellidos y Nombres:</b>	GONGORA CARBAJAL CARLOS MAGNO	<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>	46395578	
<b>Firma:</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b>		<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>		
<b>Firma:</b>		
<b>Apellidos y Nombres:</b>		<b>Huella Digital</b>
<b>DNI:</b>		
<b>Fecha: 26/12/2023</b>		

### Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.