

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**El tablero de mando integral (bsc), como herramienta para  
mejorar Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de  
Santa Ana de Tusi**

Para optar el grado académico de maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención:

Gestión Pública y Desarrollo Local

**Autor:** Econ. Rossy Carmen MATEOLOPEZ

**Asesor:** Dr. Juan Antonio RICALDI BALDEÓN

Cerro de Pasco – Perú -2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**El tablero de mando integral (bsc), como herramienta para  
mejorar Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de  
Santa Ana de Tusi**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

\_\_\_\_\_  
Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
Mg. Miguel Ángel CARHUAMACA CUELLAR  
MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

A Víctor por su compañía.  
A mis hijos: Víctor y Gabriela.  
A Erick y a mis nietos: Sebastián y Jhanely.  
A todos ellos les debo mi presente y  
le dedico mi futuro, que de seguro  
será siempre bueno y acogedor.

## **RECONOCIMIENTO**

Me gustaría poder dar gracias a todas las personas que saben el trabajo que me ha costado hacer esta tesis.  
A todos ellos, les debo un justo reconocimiento.

Por su apoyo constante a Daniel Rodrich G.

A todos los que me quieren, saben que es recíproco...

## **RESUMEN**

La tesis: “El Balanced Scorecard, como Herramientas para Mejorar Gestión Pública en la Municipalidad Distrital De Santa Ana de Tusi-2015”, pretende explicar que es posible innovar en la gestión pública, especialmente en los gobiernos locales, con ayuda de herramientas modernas como son BSC.

El presente estudio ha sido de tipo descriptivo transversal y ha tenido como principal objetivo proponer la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

Las dificultades principales fueron la carencia en la región de la aplicación de herramientas de gestión como BSC en Gobiernos Locales, que permitiera hacer benchmarking. Se ha sumado a esto la ausencia de normalización de los procesos que aseguren el uso eficiente de los recursos y el bajo nivel de conocimiento de modelos y herramientas de gestión por parte de los involucrados.

El diseño utilizado es el cuasi experimental, con dos grupos: uno experimental y otro de Control. Asimismo, se han establecido mediciones preliminares para determinar una línea de base (pre-test) y una medición final (post-test), para determinar la existencia de diferencia entre los dos grupos y si es atribuible al

Balanced Score Card. Los resultados apuntan a esta última idea; o sea, si existen diferencias significativas entre el pre-test y el post-test y son atribuibles a BSC.

Por último, esta experiencia, nos ha permitido aprender lo siguiente: a) es posible un trabajo multidisciplinario, b) es posible el involucramiento de todos, c) podemos generar una cultura de medición y evaluación permanentes, d) es posible la mejora continua.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, Balanced Score Card, Lean Six Sigma, Tablero de Mando, Planeamiento Estratégico, Gobiernos Locales.

## **ABSTRACT**

The thesis: "The Balanced Scorecard, as Tools to Improve Public Management in the District Municipality of Santa Ana de Tusi-2015", aims to explain that it is possible to innovate in public management, especially in local governments, with the help of modern tools such as they are BSC.

The present study has been of descriptive cross-sectional type and has as main objective to propose the improvement of the management of the District Municipality of Santa Ana de Tusi.

The main difficulties were the lack in the region of the application of management tools such as BSC in Local Governments, which allowed for benchmarking. Added to this is the lack of standardization of processes that ensure the efficient use of resources and the low level of knowledge of models and management tools by those involved.

The design used is quasi-experimental, with two groups: one experimental and the other Control. Likewise, preliminary measurements have been established to determine a baseline (pre-test) and a final measurement (post-test), to determine the existence of difference between the two groups and if it is attributable to the Balanced Score Card. The results point to this last idea; that is, if there are significant differences between the pre-test and the post-test and are attributable to BSC.

Finally, this experience has allowed us to learn the following: a) a multidisciplinary work is possible, b) the involvement of all is possible, c) we can generate a culture of permanent measurement and evaluation, d) continuous improvement is possible.

**Keywords.** Decision making, Balanced Score Card, Lean Six Sigma, Dashboard, Strategic Planning, Local Governments.



## INTRODUCCIÓN

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, *"un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio"*, para *"ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."*

La diferencia importante del *Tableau de Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar

aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

¿Y por qué nos decidimos por esta herramienta? En debida cuenta que la Municipalidad de Santa Ana de Tusi *no contaba con una dirección estratégica* que permitiera la orientación estratégica de sus actividades de corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, la gestión estaba orientada hacia un *enfoque funcional*, lo cual no permitía que las actividades fuesen medidas en relación a su eficiencia, traduciéndose en altos costos de operatividad que impactaban en los servicios al ciudadano. A fin de traducir la estrategia a términos operativos, se hacía necesario hacer uso de *modelos y herramientas de gestión* que permitieran, en las mejores condiciones, diseñar y alcanzar las *estrategias planeadas*. Para la aplicación de dicho modelo se requería orientar la organización hacia un *enfoque de procesos*, identificando los procesos críticos que implicaban mayores gastos e impacto en los servicios municipales: es así que pensamos en el BSC.

Esta herramienta nos permite apoyar la gestión pública, ya que una de las limitaciones que presentan las organizaciones públicas, como por ejemplo los municipios, es poder traducir la *visión del municipio* de manera coherente hacia el interior de la entidad, de modo que cada colaborador pudiera enfocar sus esfuerzos en alcanzar su visión; ante esa dificultad, se busca la manera de hacerla viable,

implementando el Modelo de Gestión *Balanced Scorecard* (**BSC**), con el cual se traduce la estrategia en actividades operativas y el monitoreo del cumplimiento de sus objetivos, traduciendo el *Plan de Desarrollo Local Concertado* (**PDLC**) con dos instrumentos de alto impacto: *el Mapa y la Matriz Estratégica*, los cuales permiten que los planes operativos estén alineados al PDLC.

Creemos que el modelo de gestión *BSC*, constituye para los gobiernos locales, como la Municipalidad del Distrito de Santa Ana de Tusi, un avance trascendental para la modernización de la gestión pública, con soluciones innovadoras de alto impacto al ciudadano y al interior de la corporación.

La autora.

## INDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

### CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION

	<b>Pág.</b>
1.1. Identificación y Determinación del Problema.	13
1.2. Delimitación de la Investigación.	19
1.3. Formulación del Problema.	20
1.3.1. Problema General.	20
1.3.2. Problemas Específicos.	20
1.4. Formulación de objetivos.	20
1.4.1. Objetivo General.	20
1.4.2. Objetivos Específicos.	20
1.5. Justificación de la Investigación.	21
1.6. Limitaciones de la Investigación.	22

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

	<b>Pág.</b>
2.1. Antecedentes de Estudio.	26
2.2. Bases Teórico-Científicas.	30
2.2.1. La Gestión Pública.	30
2.2.2. Balanced Score Card.	33
i. Perspectiva financiera.	34
ii. Perspectiva del cliente.	35
iii. Perspectiva interna o de proceso de negocio.	36
iv. Perspectiva de innovación y mejora.	36
2.3. Definición de Términos Básicos.	37
2.4. Formulación de Hipótesis.	42
2.4.1. Hipótesis General.	42
2.4.2. Hipótesis Específicas.	43
2.5. Identificación de Variables.	43
2.5.1. Variable X.	43
2.5.2. Variable Y.	43

2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.	43
---	----

**CAPÍTULO III:  
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

	<b>Pág.</b>
3.1. Tipo de Investigación.	47
3.2. Métodos de Investigación.	48
3.3. Diseño de Investigación.	48
3.4. Población y Muestra.	48
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	49
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	49
3.7. Tratamiento Estadístico.	49
3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación.	51 52
3.9. Orientación de Ética	

**CAPÍTULO IV:  
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

	<b>Pág.</b>
4.1. Descripción del Trabajo de Campo.	55
4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.	57
4.3. Prueba de Hipótesis.	70
4.4. Discusión de Resultados .	95

CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS

## **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Identificación y Determinación del Problema.**

En noviembre de 1853, el Congreso de la República dio la primera Ley Orgánica de Municipalidades. En ésta se establecía un marco normativo general para la actuación de las municipalidades en todo el territorio peruano.

La Constitución Política de 1993, así como la posterior Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972 de 2003), le dan funciones promotoras del desarrollo local, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses de la colectividad; esto, además de la prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral sostenido y armónico.

Así, y conforme con el criterio de subsidiariedad de la ley de descentralización, el gobierno local, como gobierno más cercano a la población, se convierte en el más idóneo para ejercer la competencia o función; es en este marco que se exige a los municipios locales cumplir con mayor eficiencias las funciones de promoción del desarrollo económico a través del diseño y gestión de planes de desarrollo local (PDLC), aprobados en armonía con las políticas y planes regionales y nacionales. Y, es para esto que cuentan con autonomía política, económica y administrativa.

Ahora bien, a 18 años de haberse iniciado el proceso de descentralización, la gestión municipal no ha terminado de transitar de la “administración” a la “gestión para el desarrollo local”; y menos hacia una

gestión pública moderna que trascienda los vicios de una simple administración.

A nivel nacional existe una débil capacidad de gestión en los gobiernos locales. La autonomía política y económica se ha visto lacerada por la lucha de poderes entre los gobiernos subnacionales; pues, no se ha definido bien el papel de cada uno. Por el lado de la autonomía administrativa, ésta con frecuencia es confundida con aquella “libertad para hacer cualquier cosa”, lo que convierte a los gobiernos locales en islas de poder político, cuando no, para el uso discrecional de los recursos económicos municipales en aras de lo político, sin mayores responsabilidades por la rendición de cuentas.

Los gobiernos locales tienen más autonomía, más recursos, menos transparencia y menos capacidad de gestión o débil gestión. Y de esto no se escapa la Municipalidad del distrito de Santa Ana de Tusi.

El distrito de Santa Ana de Tusi, más conocido como distrito de Tusi, es uno de los ocho que conforman la provincia de Daniel Carrión en el departamento de Pasco en el Perú.

Fue creado mediante Ley N° 12548 del 12 de enero de 1956 (promulgada por el presidente Manuel Arturo Odría Amoretti). Cuenta con una superficie aproximada de 92,17 km<sup>2</sup>, una altitud de 3 803 msnm, está a 76 km de Cerro de Pasco (capital de la Región Pasco) y cuenta con una población aproximada de 22 246 habitantes. Cabe resaltar que a la fecha de ejecución de esta investigación estaba en el período de gestión 2015-2018 el abogado Rusbelt Torres Grijalva.

Decíamos que la Municipalidad del distrito de Santa Ana de Tusi no se escapa a la problemática que habíamos referido; pues, esta no cuenta con una dirección estratégica que permita la orientación de sus actividades de corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, la gestión está orientada hacia un enfoque funcional, lo cual no permite que las actividades sean medidas en relación a su eficiencia, traduciéndose en altos costos de operatividad que impactan en los servicios al ciudadano.

Pensamos que lo anterior es un problema ya que somos conscientes de que el desarrollo local es un proceso que interesa a todas las personas del país, pues involucra situaciones que inciden en el bienestar de la población, es decir, en la calidad de vida de todos y todas y, como tal, se encuentra vinculado al desarrollo nacional<sup>1</sup>.

Hecha una valoración de los servicios ofrecidos por la municipalidad, así como de la participación de los ciudadanos, la transparencia y otros aspectos (61 en total-ver anexo) para asignar, digamos así, una nota a la municipalidad y así tener una idea de su eficacia, debemos decir que ésta no supera la nota mínima de 70. Este dato es primordial porque hace notar la existencia o agravamiento de problemas de gestión generalizados, más allá de las diferencias económicas, geográficas y poblacionales. Por ejemplo, el municipio presenta rezago en aseo de vías, manejo de basura y planificación estratégica.

---

<sup>1</sup> El buen desarrollo de la localidad implica el fortalecimiento de cuatro dimensiones: la social, la económica, la medioambiental y la política. Aunque en la realidad estas dimensiones existen como un todo y se afectan mutuamente; solamente para poder evaluarlas se las considera en forma separada.



En buena parte, pensamos que los problemas de la municipalidad de Tusi se relacionan con dificultades políticas cuya importancia se magnifica en el plano local, mucho más mientras menos poblado esté el distrito, como es el caso que nos ocupa. Así, aparte de esto, la municipalidad muestra serias dificultades para brindar servicios públicos tales como parques y obras de ornato, aseo de vías y sitios públicos, depósito, tratamiento y recolección de residuos, muchas veces financieramente insostenibles, producto de tasas desactualizadas o inexistentes y, consecuentemente, sin la inversión para su desarrollo. Pero, actualizar o crear nuevas fuentes de financiamiento (a través de impuesto) es un tema sensible en la política local, donde un manejo de votos puede volcar una elección o el enojo de un sector organizado puede crear significativos problemas de gobierno. Peor, en Tusi casi es imposible siquiera cobrar los impuestos más básicos como el predial, por citar alguno.

Hay muchas insuficiencias en áreas donde la inversión requerida para mejorar es modesta, por ejemplo obras de infraestructura vial o de servicios básicos como agua o alcantarillado. La transparencia de la gestión municipal está lejos de la deseable, así como la participación de los ciudadanos en las instituciones que deberían estar más próximas. La planificación brilla por su ausencia, no solamente en Tusi, sino en casi todo el país y la rendición de cuentas es débil. Existen áreas donde las municipalidades sí están obligadas a invertir, como el mantenimiento de las vías vecinales, el financiamiento mejoró gracias a transferencias presupuestadas para esos años (2015-2018). Sin embargo, en muchos casos el gobierno local ha tenido graves problemas

de ejecución. La incapacidad para gastar o invertir los recursos de forma apropiada está entre los defectos más graves de la gestión municipal desde hace mucho tiempo.

Ahora bien, a fin de traducir la estrategia a términos operativos y más eficientes, es necesario hacer uso de modelos y herramientas de gestión que permitan, en las mejores condiciones, diseñar y alcanzar las estrategias planeadas. Para la aplicación de dicho modelo se requiere orientar la organización hacia un enfoque de procesos, identificando los procesos críticos que implican mayores gastos e impacto en los servicios municipales.

En la gestión pública no existe la cultura de adoptar modelos de gestión de clase mundial como el Balanced Scorecard, como el que proponemos; por otro lado, no se cuenta con equipos estratégicos altamente orientados a la implementación de modelos y herramientas de gestión, por ello, la Dirección de los Gobiernos Locales no siempre decide la implementación de dichos modelos.

La falta de traducción y comprensión de la estrategia de la organización impacta directamente en la calidad de los servicios municipales y el futuro del distrito, ya que no se asegura el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ni su monitoreo permanente; asimismo, los bajos niveles de eficiencia en el uso de recursos se traducen en altos costos y deficiente calidad en la prestación de servicios municipales. La gestión municipal, no dispone de indicadores estratégicos, lo cual le impide tener un feedback para ir mejorando su gestión orientado a satisfacer al ciudadano. En relación a

indicadores operativos, el proceso crítico que implica mayores gastos e impacto en los servicios municipales es la administración de las obras. Otro indicador operativo importante es el referido a la operatividad de las unidades de consumo interno: de un total de 10 o 12 unidades, el 80% son inoperativas.

El Balanced Scorecard disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

¿Y por qué nos decidimos por esta herramienta? En debida cuenta que la Municipalidad de Santa Ana de Tusi *no contaba con una dirección estratégica* que permitiera la orientación estratégica de sus actividades de corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, la gestión estaba orientada hacia un *enfoque funcional*, lo cual no permitía que las actividades fuesen medidas en relación a su eficiencia, traduciéndose en altos costos de operatividad que impactaban en los servicios al ciudadano. A fin de traducir la estrategia a términos operativos, se hacía necesario hacer uso de ***modelos y herramientas de gestión*** que permitieran, en las mejores condiciones, diseñar y alcanzar las ***estrategias planeadas***. Para la aplicación de dicho modelo se requería orientar la organización hacia un ***enfoque de procesos***, identificando los procesos críticos que implicaban mayores gastos e impacto en los servicios municipales: es así que pensamos en el BSC.

## **1.2. Delimitación de la Investigación.**

Para desarrollar este acápite nos hemos inclinado por delimitar nuestro estudio a través de tres factores: geográfico o espacial, temporal y circunstancial, esto siguiendo a Sabino (1986).

Así, esta investigación está delimitada **geográficamente** a la Municipalidad del Distrito de Santa Ana de Tusi, Provincia de Daniel Carrión, Región Pasco.

**Temporalmente** está delimitada a la Gestión 2015-2018. El análisis de esta gestión tiene esa temporalidad; sin embargo la propuesta misma se hizo durante el último año; o sea, 2018.

El elemento **circunstancial** hace referencia a las características de orden particular que hemos tomado en consideración y sobre las cuales hemos actuado para obtener información necesaria para nuestro estudio y es que la Municipalidad de Santa Ana de Tusi *no contaba con una planificación estratégica* que permitiera la orientación necesaria de sus actividades de corto, mediano y largo plazo, lo que como hipótesis influía en la débil gestión pública de la misma. Es por esto último que nuestra tesis versaba sobre que utilizar el Tablero de Mando Integral (BSC), como herramienta de gestión mejora la Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, para ello nos habíamos planteado las siguientes interrogantes:

## **1.3. Formulación del Problema.**

### **1.3.1. Problema General.**

¿Cómo mejorar, la Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, utilizando la Herramienta Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSc)?

### **1.3.2. Problemas Específicos.**

1. ¿Qué estrategia diseñar para mejorar la gestión de la municipalidad de Santa Ana de Tusi?
2. ¿Cuál es el instrumento más ideal para mejorar la gestión de la municipalidad de Santa Ana de Tusi?
3. ¿Es posible mejorar los niveles de eficiencia de los procesos críticos en la municipalidad de Santa Ana de Tusi?

## **1.4. Formulación de Objetivos.**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Contribuir con la mejora de la Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi utilizando la Herramienta Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSc).

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Diseñar la estrategia de la Municipalidad con ayuda del Plan de Desarrollo Local Concertado al 2021 con la metodología del Tablero de Mando Integral (BSc).
2. Traducir la estrategia al Plan Operativo.
3. Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos críticos.

### **1.5. Justificación de la Investigación.**

La Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi se puede reinventar, orientando el desarrollo del Gobierno Local en base a modelos de gestión de clase mundial, permitiendo mejorar sustancialmente los servicios que brinda y aumentando consecuentemente los niveles de satisfacción de sus ciudadanos.

Se justifica este estudio ya que nos ha permitido traducir la visión del distrito de manera coherente hacia el interior de la entidad, de modo que cada colaborador puede enfocar sus esfuerzos en alcanzar su visión; ante esa posibilidad, se busca la manera de hacerla viable, implementando el Modelo de Gestión Balanced Scorecard (**BSC**), con el cual se traduce la estrategia en actividades operativas y el monitoreo del cumplimiento de sus objetivos, traduciendo el Plan de Desarrollo Local Concertado (**PDLC**) con dos instrumentos de alto impacto: el Mapa y la Matriz Estratégica, los cuales permiten que los planes operativos estén alineados al PDLC.

El modelo de gestión Tablero de Mando Integral (BSc), constituye, para Santa Ana de Tusi, un avance trascendental para la modernización de la gestión pública, con soluciones innovadoras de alto impacto al ciudadano y al interior de la institución. En el desarrollo de ambas metodologías se cuenta con el apoyo de aliados estratégicos, como son las empresas consultoras, quienes apoyaran en la capacitación e implementación del BSc.

### **1.6. Limitaciones de la Investigación.**

La investigación ha sido viable pues se han controlado las siguientes limitaciones:

- *Modelo Teórico:* la teoría de negocio de la organización traducida en un modelo como el que se desarrolló a lo largo de la presente tesis es la base de toda la implementación. Los fundamentos principales del modelo teórico además de la visión organizacional son la comprensión clara de la cadena de valor y el entendimiento de las relaciones de causa–efecto entre los diferentes factores. Esto principalmente se basa en la experiencia del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi y en análisis de datos históricos registrados por la misma.
- *Soporte Informático:* el sistema de gestión basado en indicadores requiere procesos eficientes de recolección, procesamiento y comunicación de información interna de la institución. En el caso de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi la iniciativa de desarrollo del sistema integrado de información, brinda el soporte informático necesario. Este es un factor crítico para el desarrollo y la comunicación de los muchos reportes que requiere el sistema de gestión para su adecuado funcionamiento.
- *Intención de Mejora Organizacional:* Una organización que pretende implementar el Balanced Scorecard, debe tener una cultura de liderazgo que promueve iniciativas de mejora tanto de eficiencia como de eficacia. La Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, actualmente cuenta con una nueva autoridad y está dispuesto a implementar las

mejoras necesarias en su gestión. Ha sido elegido por una amplia mayoría y es debido a ello que su liderazgo es el más adecuado para la institucionalización futura de nuestra propuesta. Nosotros solamente hemos pilotado en ciertas áreas de la institución.

La implementación del Balanced Scorecard al igual que la implementación de cualquier otro sistema de gestión **implica diversos costos** para una organización aún si en la práctica éstos resultan no ser directamente monetarios. El **principal recurso** requerido para la implementación del sistema **es el tiempo** para reuniones de trabajo requerido de los directivos de la municipalidad y el tiempo para revisiones del planeamiento estratégico que demanda de la participación de los jefes de línea y de la alta gerencia. Desde el punto de vista operativo toda la información necesaria para el desarrollo del sistema ya se encuentra disponible de un modo u otro por formar parte del proceso operativo diario. La inversión en sistemas de información es decisiva para brindar el soporte necesario al sistema pero en el caso de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi ya existe un sistema integral de gestión parcialmente operativo.

El aspecto probablemente más importante para el éxito y que puede considerarse como un **costo que la municipalidad** debe pagar por el sistema es la necesidad de contar con el liderazgo ejecutivo en distintos niveles para dirigir tanto el desarrollo como la implementación y los posteriores esfuerzos de comunicación e interiorización. El aspecto positivo del Balanced Scorecard en este rubro es que al ser totalmente personalizado y construido



desde adentro, el sistema no impone nada foráneo a la organización lo que facilita mucho el cambio cultural.

En resumidas cuentas, el **principal peligro** que enfrenta toda implementación del Balanced Scorecard es el de **resultar inefectiva e incapaz de brindar los beneficios prometidos**. Tal situación tiene su origen principalmente en la fase del diseño del sistema y se compone de tres factores de riesgo principales:

1. **Ausencia de una estrategia claramente definida por la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.** El Balanced Scorecard depende de una estrategia global específica sustentada con una visión completa de las relaciones de causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos. Por ello, toda implementación debe empezar con un ejercicio de planeamiento estratégico donde se analiza y define la estrategia organizacional que servirá de base para el funcionamiento del Balanced Scorecard a ser construido.
2. **Uso excesivo de medidas de atraso, de indicadores basados en información histórica.** Es fundamental para el apropiado funcionamiento del sistema contar con un balance entre indicadores de atraso e indicadores de adelanto. De otra forma y ante un exceso de indicadores basados en información histórica el sistema no será capaz de proveer la información necesaria para la proyección adecuada del rendimiento futuro.

3. **Uso de indicadores genéricos.** No es suficiente simplemente utilizar indicadores utilizados en otras implementaciones exitosas. El sistema de gestión Balanced Scorecard para la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, ante todo debe ser una filosofía de gestión y como tal debe ser personalizado para cada situación particular. Toda implementación debe basarse en un conjunto propio y muy específico de indicadores desarrollados acorde con las características propias de un gobierno local.

A lo largo del desarrollo de la implementación piloto expuesta en la presente propuesta de investigación se han tomado acciones necesarias para prevenir estos riesgos mediante un detallado ejercicio de planeamiento estratégico inicial acompañado por el proceso de especificación de indicadores elaborados exclusivamente tomando en cuenta las características y los requisitos del proceso operativo de un gobierno local, en este caso de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

## **CAPÍTULO II MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes del Estudio.**

A **nivel internacional**, hemos revisado las siguientes investigaciones:

De **Montoya** (2011), se ha revisado: **“El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa César Alveiro Montoya”**. Universidad de Antioquia, Colombia.

Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del BSC a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización. Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización.

De **Sifuentes y Muñoz** (2010), se ha revisado: **“Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile”**. Universidad de Chile, Chile.

Los autores han concluido en que el modelo de gestión presentado, el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos.

De **Varela** (2010), se ha revisado: **“Gestión y Gobernanza local en perspectiva comparada: las Políticas Públicas de Modernización Administrativa en los Gobiernos Locales de Galicia y el norte de Portugal”**. Universidad Complutense de Madrid, España.

El autor concluye en que la gestión pública local sería el instrumento a través del cual un electo y/o un técnico de un gobierno-administración local intentan transformar su institución-organización político-administrativa a través del manejo de instrumentos normativos, organizativos, de gestión y de gobernanza, destinados a introducir mejoras sostenibles en el interior de sus organizaciones, que se proyectan a la ciudadanía en forma de servicios públicos locales, desde unos resultados que conjuguen la eficacia, la eficiencia, la productividad, la efectividad y la legitimidad, siendo por ello percibidos de forma favorable por el conjunto de los vecinos de su municipio, ayudando así a consolidar una nueva gobernanza local.

De **Hidalgo, Martínez y Terán** (2008), se ha revisado: “**Diseño e Implementación de un sistema de control de Gestión Basado en la Metodología de Balanced Scorecard y Gestión por Procesos**”. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.

Según el análisis estadístico descriptivo los autores pudieron concluir que dentro de la gestión del Departamento Financiero del Instituto, una vez que se implementaron las estrategias en el año 2007, las utilidades tuvieron un aumento mayor al 3% respecto al año 2006. Respecto a la capacitación del personal del departamento financiero, observaron que se logró aumentar el porcentaje de un 38% del año 2006 a un 69% el 2007. La optimización de costos de recurso humano no se vio favorecida por las estrategias implementadas; pues, el año 2007 se logró optimizar un 57% de los costos para la contratación de instructores, con una variación significativa del 10% a lo largo de los 12 meses, hecho que representó 5% menos que el año 2006.

De **Vizcaíno** (2008), se ha revisado: “**Diseño de un Modelo de Balanced Scorecard para el Área de Recursos Humanos de la Empresa Tame**”. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

El autor concluye en que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método

estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

A **nivel nacional**, hemos revisado las siguientes investigaciones:

De Soncco (2007), se ha revisado: **“Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial en las empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007”**. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

La tesis, pretende explicar el Desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced ScoreCard, por parte de sus ejecutivos. Han sido consideradas en el estudio, las dos empresas más grande de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Mobil), para lo cual se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del Balanced ScoreCard el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora continua en ambas empresas.

De **Belotserkovskiy** (2005), se ha revisado: **“Investigación y Desarrollo de un Tablero de Mando para la Gestión Empresarial basado en el Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”**. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

El autor concluye en que el Balanced Scorecard busca objetivos ambiciosos pero no por ello es un sistema complicado. Se basa en un conjunto de cinco principios de gestión fundamentales, intuitivos y enfocados en la estrategia: (1) Traducir la estrategia en términos operativos. (2) Alinear la

organización con la estrategia. (3) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos. (4) Hacer de la estrategia un proceso continuo y (5) Dirigir el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.

## 2.2. Bases Teóricas - Científicas

### 2.2.1. La Gestión Pública.

La función del sector público es la de acercar las políticas públicas vigentes en las sociedades a las aspiraciones colectivas expresadas a través de las demandas ciudadanas, lo que implica la modificación tanto de los marcos legislativos como del quehacer de los Gobiernos.

Partiendo de este marco conceptual, encontramos que la **gestión pública es el conjunto de acciones desplegadas por el sector público que buscan hacer efectivas las políticas públicas a través de las intervenciones realizadas por sus aparatos administrativos**, lo que incluye la utilización de sus recursos a través de “procesos productivos”, como: la gestión de los recursos financieros, de los recursos humanos, de las operaciones, de las comunicaciones, planeamiento, sistemas de evaluación y control, entre otros<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Las ciencias de la gestión, cuyo origen se atribuye a autores de inicios del siglo XX, como Fayol (1916), Chevalier (1917), Hopf (1933), Gulick (1936), entre otros, tuvo en sus inicios una intención de aplicación generalista, aplicable tanto a organizaciones del sector público como del sector privado (y de la sociedad civil) (Losada (1999)). Sin embargo, en su desarrollo, por haberse originado múltiples enfoques para el estudio de las organizaciones (económico, psicológico, etc.), y estos haber sido considerados para la generación de técnicas de gestión empresarial (aplicadas exitosamente), éstas se han vinculado únicamente al sector empresarial. En la actualidad, como consecuencia de la búsqueda de un mejor funcionamiento de las administraciones públicas, se ha dado su aplicación al sector público (aproximadamente en los últimos 30 años), conocido este conjunto de técnicas como el enfoque de la Nueva Gestión Pública (Koldo Echebarria, 1999) hacen referencia de su aplicación en los países miembros de la OECD desde fines de los años '70.)

Así, la “gestión pública” representa un concepto catalizador del conjunto de cambios en las prácticas organizacionales del sector público (que toman como insumos las técnicas gerenciales del sector empresarial) orientado a mejorar su funcionamiento, con el fin de que las administraciones públicas cumplan de mejor manera el rol que las sociedades le han asignado. Dos consideraciones principales, útiles para dar marco al desarrollo de la gestión pública en la actualidad, son las siguientes: La primera, consiste en destacar el carácter creador que tiene la gestión pública. Es decir, los directivos públicos, y servidores públicos en general, tienen como reto el de crear procesos de mejora en el funcionamiento de sus organizaciones de manera permanente, y si bien pueden tomar como insumos experiencias y técnicas de la gestión empresarial, el proceso de diseño y desarrollo

Dichas intervenciones públicas, vistas operativamente, están dirigidas por los directivos públicos, quienes son los responsables de las organizaciones, programas y proyectos públicos, así como de sus gerencias o unidades de dirección de mando medio y operativo. Así, al referirnos a la gestión pública, nos ocupamos, en otras palabras, del conjunto de acciones desplegadas por los directivos públicos para cumplir con hacer efectivas las políticas públicas a través de intervenciones realizadas desde las organizaciones, programas o proyectos que dirigen.

La gestión pública, como puede pensarse, no se concentra únicamente en el proceso de implementación de decisiones políticas y sociales, sino que es más amplia, pues está involucrada también con el proceso de definición de la agenda gubernamental. Esto, sin embargo, no quiere decir que su participación consiste en reemplazar a los actores políticos responsables de la función representativa, quienes a través de procesos electorales democráticos, han obtenido la legitimidad para plantear la agenda gubernamental, sino que ésta consiste en contribuir a que el proceso de identificación de problemas

---

de las técnicas de la gestión pública deberán ser genuinos, por enmarcarse en un ámbito organizacional específico. Como mencionan Echebarría y Mendoza, citando a Metcalfe (1990), "el desarrollo del management público puede contemplarse como un proceso que va progresivamente "de la imitación a la innovación" (Koldo y Echebarría (1999) han resumido la especificidad de la gestión pública, señalando las siguientes características: 1. La sustitución del mercado por el proceso político, 2. La naturaleza de las administraciones públicas como poderes públicos, 3. La particularidad del proceso de creación de valor público, y 4. El alto grado de dificultad de medir el valor creado. Con respecto al proceso genuino de desarrollo de la gestión pública puede revisarse el estudio realizado por Moriconi (2011), quien, en consideración de una perspectiva neopública de la gestión pública, opuesta a la perspectiva puramente gerencialista, luego de revisar casos prácticos de reforma administrativa en América Latina, concluye la necesidad de poner término a lo que el autor denomina ilusiones expertocráticas, con el fin de generar una reflexión sobre el proceso de discusión y consenso sobre cómo desarrollar procesos de reforma administrativa en el sector público.

La segunda consideración consiste en que, a partir de la lógica de aprendizaje organizacional señalado anteriormente, uno de los recursos más valiosos con que cuentan las administraciones públicas, y en los que existe consenso de inversión de mayores recursos para su desarrollo (de capacidades estatales), son los recursos humanos (ver Senge (2010)). Recientemente, el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) ha resaltado la importancia de los servicios civiles en América Latina, habiendo presentado dos informes sobre su situación: en los años 2006 y 2010. Esta función operativa y política del directivo público es abordada y propuesta por Moore (1995).



públicos, la definición de los objetivos públicos y la selección de las alternativas de solución (es decir, la definición de la agenda gubernamental) sean los más veraces y útiles posibles para atender las demandas de los ciudadanos.

Visto de una manera concreta, la gestión pública, desempeñada principalmente por los directivos públicos, logrará ir adecuando las políticas públicas de sus Estados cuando las intervenciones públicas atiendan efectivamente las demandas de los ciudadanos.

En conclusión, la gestión pública es un aspecto clave para que los sectores públicos logren cumplir con su rol, el cual se ha expresado es, de modo general, lograr la correspondencia entre las demandas ciudadanas e instituciones vigentes en sus Estados. La función del sector público es dirigir los cambios principales del Estado para mejorar el contrato social, o tener un Estado más desarrollado; la gestión pública operativiza esa intención de cambio.

### **2.2.2. Balanced Score Card.**

El Balanced Scorecard (BSc o Cuadro/Tablero de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El concepto de Tablero de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard

Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. El desempeño financiero de una organización es esencial para su éxito. Incluso las organizaciones sin fines de lucro deben tratar de una manera sensible los fondos que reciben. Sin embargo, un estilo de manejo de empresas puramente financiero, sufre de dos desventajas:

- *Subestima el valor de la empresa.* Es común que el valor bursátil actual de una organización exceda el valor comercial de sus activos. La diferencia entre el valor de los activos y el valor en bolsa de la empresa, es el resultado de la valorización de sus activos intangibles. Esta clase de valor no es contabilizado en los reportes de divulgación financiera normales.
- *Es histórico.* Mientras que informa qué ha sucedido en la organización, puede no informar qué es lo que está sucediendo actualmente. Tampoco es un buen indicador del desempeño futuro.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992, ha sido incorporada a los procesos de gerencia

estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/entonces). Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes. Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

**i. Perspectiva financiera.**

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA).
- Retorno sobre capital empleado (ROCE).
- Margen de operación.
- Ingresos, rotación de activos.

**ii. Perspectiva del cliente.**

Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.

**iii. Perspectiva interna o de procesos de negocio.**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o

empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

¿Cuáles son los procesos internos que la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos? Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Tiempo de ciclo del proceso (cycle time):

- Costo Unitario por Actividad.
- Niveles de Producción.
- Costos de Falla.
- Costos de Re-trabajo, desperdicio.

#### **iv. Perspectiva de innovación y mejora.**

¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave? Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de

un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal).
- Desarrollo de Competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado.
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave.
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica.
- Satisfacción del Personal.
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo.

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- **Análisis de Costo-Beneficio.** Una versión más precisa del análisis marginal es el análisis de costo-beneficio. Persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor dado ciertos gastos.
- **Balanced scorecard.** Es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción. El Balanced Scorecard provee a la gerencia de un mapa

comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización. Sus principales etapas son:

- ✓ Formular la Visión de la Organización.
- ✓ Formular la Estrategia y definir la oferta de valor.
- ✓ Establecer objetivos según las perspectivas del Cliente.
- ✓ Financiera.
- ✓ Procesos, Aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto.
- ✓ Establecer iniciativas para la acción.

- **Capacitación en gestión.** Servicio de formación que se brinda a empresarios y/o empleados con el propósito de dotarles de destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas.
- **Competitividad.** Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Controles gerenciales.** Son los controles importantes involucrados en el proceso gerencial, prácticos para mejorar la gestión empresarial de la entidad.
- **Creatividad e Innovación.** Uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad, debe distinguirse entre creatividad e innovación. Por creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, innovación significa el uso

de esas ideas. En una organización esto puede representar un nuevo servicio o procedimiento para la realización de ciertas actividades.

- **Consultoría.** Servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.
- **Economía.** Evitar derroches innecesarios de recursos.
- **Eficiencia.** Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos optimizando el uso de recursos disponibles.
- **Eficacia.** Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
- **Ética Pública.** Se referirá a las pautas éticas que rigen la actuación de quienes desempeñan una función pública, es decir de los servidores públicos —que comprende los vinculados por elección popular, mediante concurso, designación directa o por cualquier otra clase de contratación, para prestar sus servicios al Estado— dentro de un marco de Honestidad, Integridad, Transparencia y orientación hacia el bien común. Y en coherencia con la acepción que se dio al término “Ética”, más concretamente puede afirmarse que ésta se refiere a la disposición interna de quienes desempeñan funciones públicas para cumplir cabalmente con los postulados y mandatos de la Constitución y la Ley acerca de cómo debe ejercitarse dicha función común.
- **Evaluación de impacto.** Proceso sistemático que permite la medición de resultados a posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el



grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un periodo determinado.

- **Función Pública.** Se entiende toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos. También, en un sentido amplio, la función pública puede ser entendida como la actividad del Estado ejercida con el fin de atender asuntos de interés público por medio de sus servidores.
- **Monitoreo.** Proceso de recolección y análisis de datos con base en los objetivos planteados en un programa o proyecto, que tiene como propósito descubrir fortalezas y/o debilidades para establecer líneas de acción, permitiendo brindar correcciones y reorientaciones.
- **Planeamiento estratégico.** Es la determinación de la visión, misión y las metas y objetivos y la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales.
- **Políticas.** Línea de conducta predeterminada que aplica la empresa o una gerencia para lleva a cabo sus actividades.
- **Productividad.** Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.
- **Servicio de desarrollo de producto.** Servicio orientado a apoyar a una empresa en el proceso de creación de un producto original, una versión mejorada o modificada de uno ya existente.

- **Servicio de diseño de producto.** Servicios orientados a apoyar a una empresa en el proceso de adaptar la apariencia de sus productos de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado meta.
- **Servicios empresariales.** Servicios orientados a apoyar y complementar los procesos administrativos o productivos de las empresas.
- **Servicio Público.** Es la actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control o regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad. Así, la naturaleza del servicio público está en orientar sus actuaciones a satisfacer necesidades de la ciudadanía, conforme al postulado constitucional sobre los fines esenciales del Estado, que pone en primer lugar el de “servir a la comunidad”. Este carácter del servicio público se comprende más a fondo cuando analizamos la representatividad del servidor público, a quién rinde cuentas y la legitimidad ética de su autoridad.
- **Transferencia tecnológica.** Proceso de transmisión o cesión de tecnología, que ayuda a una persona u organización a tener acceso y utilizar nuevos insumos, equipos o procesos, que puedan aumentar su eficiencia, escala de operación y utilidades.
- **Transparencia.** Que es transparente, claro, imparcial en la gestión de contratación de proveedores externos para atender desarrollos de soluciones de negocio.

- **Ventaja comparativa.** Recursos atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores.
- **Ventaja competitiva.** Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior, o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio.

## **2.4. Formulación de Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

La Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi utilizando la Herramienta Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral puede contribuir con la mejora sustancial de su Gestión.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

1. La estrategia para mejorar la gestión de la municipalidad de Santa Ana de Tusi es diseñar el Plan de Desarrollo Local Concertado al 2021 con la metodología del Tablero de Mando Integral (BSc).
2. El instrumento más ideal para mejorar la gestión de la municipalidad de Santa Ana de Tusi es traducir la estrategia al Plan Operativo.
4. Si es posible mejorar los niveles de eficiencia de los procesos críticos en la municipalidad de Santa Ana de Tusi, prestando especial atención a ciertos procesos críticos.

## **2.5. Identificación de Variables.**

### **2.5.1. Variable X.**

La Herramienta Balanced Scorecard.

### **2.5.2. Variable Y.**

Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

## **2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores.**

### **Variable Balanced Scorecard.**

#### **Definición conceptual.**

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o Balanced Scorecard. La mayoría de las instituciones lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control de cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa. En este marco de ideas, lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la organización, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

#### **Definición operacional.**

Balanced Scorecard se ejecutara con una Propuesta para el Plan de Desarrollo Local Concertado (Nº de Objetivos estratégicos definidos, Nº de indicadores estratégicos y Nº de iniciativas y proyectos estratégicos. Diseño de la Marca Tusi.

En la tabla que sigue se puede encontrar la propuesta general:

Tabla 2.1.  
DIMENSIONES E INDICADORES

Nº	DIMENSIONES	INDICADOR
1	Mejorar la seguridad en la localidad.	Nivel de percepción de la población respecto de la seguridad.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión de la salud.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión del desarrollo social.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión del deporte y la recreación.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión de la cultura y el turismo.
2	Mejorar las condiciones del hábitat Urbano y Rural	Nivel de satisfacción de los ciudadanos por el hábitat en que viven.
3	Brindar un Ambiente Ecoeficiente, Saludable y Sostenible.	Nivel de Satisfacción de la Población por el estado de conservación y protección de las áreas verdes, parques y jardines.
4	Promover el Desarrollo Económico, sin alterar el hábitat del Distrito.	Nuevas Licencias de Funcionamiento de Negocios del Distrito.
		Establecimientos de Negocios con Estándares de Calidad.
5	Asegurar la Gobernabilidad Democrática para la Gestión del Desarrollo Integral del Distrito.	Nivel de Participación Ciudadana en los Procesos de Desarrollo del Distrito.
		Nivel de Satisfacción de los Ciudadanos, respecto de su participación en las Decisiones del Gobierno Local del Distrito.
6	Promover una Gestión Eficiente, Eficaz y Transparente en el Gobierno Local.	Nivel de Reducción de Costos en la Prestación de los Servicios Municipales.
		Nivel de Eficacia en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública.
		Percepción de la población respecto de la transparencia en la Gestión del Gobierno Local del Distrito.
7	Implementar, Mejorar y Mantener la Infraestructura Pública.	Nivel de Cumplimiento de Metas en la Implementación, Mejoramiento y Mantenimiento de la Infraestructura Pública del Distrito.
8	Promover el Desarrollo Tecnológico del Distrito.	Nivel de Cumplimiento del Plan de Desarrollo Tecnológico del Distrito.
9	Fomentar la Solución de los problemas vecinales con la participación de los ciudadanos.	Nivel de colaboración de los ciudadanos en la solución de los problemas vecinales del Distrito.
10	Desarrollar una adecuada Gestión de Riesgos de Desastres.	Nivel de Cumplimiento en la Implementación del Sistema Distrital de Gestión de Riesgos de Desastres.
		Nivel de Participación de las Organizaciones Sociales en el Sistema Distrital de Gestión de Riesgos de Desastres.
11	Promover la Integración de la Población de Santa Ana de Tusi a la Sociedad de la Información.	Atención a los ciudadanos, realizadas a través de los medios de Gobierno Electrónico Local.

12	Fortalecer el Núcleo Familiar y Social en el Distrito.	Reducción de la cantidad de Víctimas de la Violencia Familiar y Social en el Distrito.
13	Desarrollar las Competencias y Talentos de los Ciudadanos.	Cobertura de Atención a la Población mediante los Programas de Aprendizaje y Desarrollo de las Competencias y Talentos.
14	Asegurar la provisión de recursos económico-financieros para la ejecución sostenible de los proyectos e iniciativas del desarrollo integral del Distrito.	Disponibilidad de Recursos Financieros para las Iniciativas y Proyectos Estratégicos.
15	Promover la Inversión Pública y Privada en Áreas Estratégicas	Inversión Pública y Privada aplicada en Proyectos de Desarrollo Local.
16	Gestionar una Eficiente Recaudación Tributaria.	Nivel de Eficiencia en la Recaudación de Recursos.

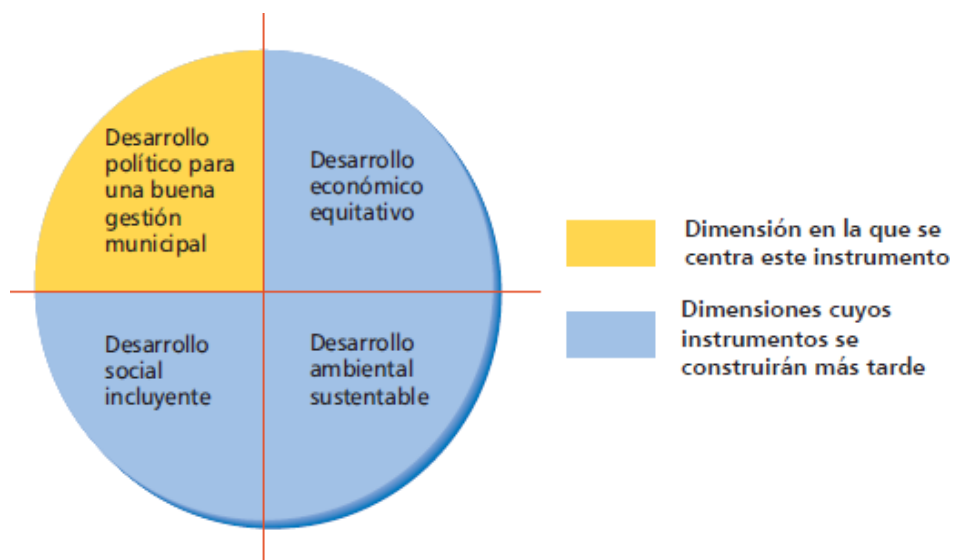
### **Variable Gestión Pública.**

#### **Definición conceptual.**

Para este estudio, la gestión pública es aquella actividad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo local.

#### **Definición operacional.**

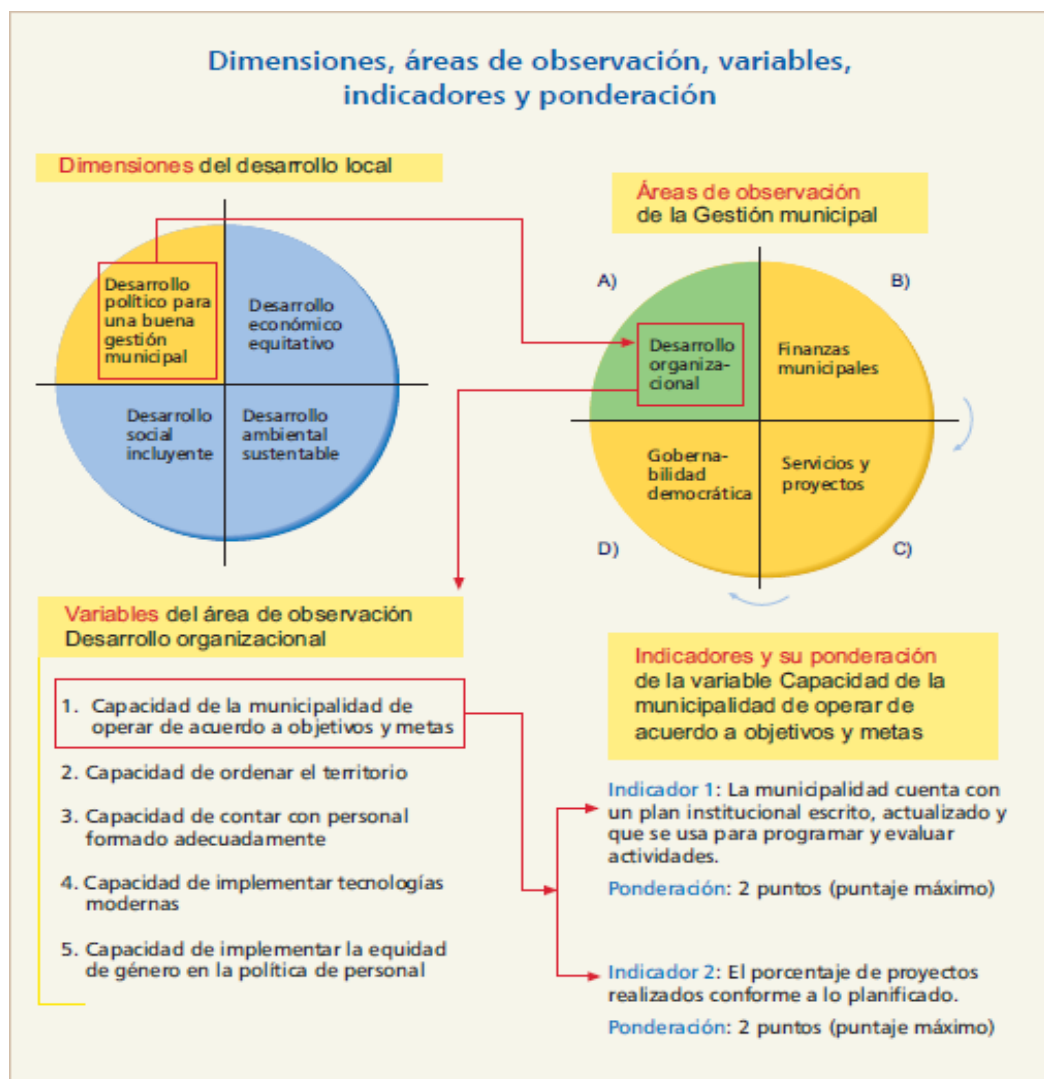
Se analizará esta variable a través de la Dimensión Desarrollo político para una buena gestión municipal.



El desarrollo de la localidad implica fortalecer capacidades en todas las dimensiones que contribuyen al desarrollo integral del municipio. Estas dimensiones están referidas a cuatro pilares fundamentales: lo político, lo económico, lo social y lo ambiental.

Un municipio que está desarrollando estas cuatro dimensiones es un municipio que ha logrado encarrilarse en un verdadero proceso de desarrollo local. Como se dijo líneas arriba solamente nos centraremos en la primera dimensión.

Gráfico 2.1.



### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

El tipo de estudio según los objetivos e hipótesis planteadas es de **naturaleza explicativa**, al estar clasificada la variable BSC y Gestión Pública en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, como teóricas.

- a) Balanced Scorecard, es clasificado: i) por el tipo de pregunta: de naturaleza teórica y explicativa, ii) por el método de contrastación de hipótesis: es de causa-efecto y por la aleatorización en la formación de los grupos es pre-experimental, iii) por el tipo de medición de la variable es cuantitativa, iv) por el número de variables es bivariable y vi) por el tipo de aplicación de la variable es transversal.
- b) La GP en la Municipalidad de Santa Ana de Tusi, a su vez es clasificada: i) por el tipo de pregunta como teórica y explicativa, ii) por el método de contrastación de hipótesis es de causa-efecto y por la



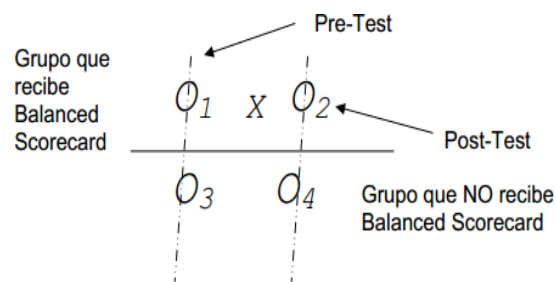
formación no aleatoria del grupo es pre-experimental, iii) por el tipo de medición de la variable es cuantitativa, iv) por el número de variables es bivariante y vi) por el tipo de aplicación de la variable es transversal.

### 3.2. Métodos de Investigación.

Como métodos empíricos se ha utilizado la observación, la descripción y explicación.

### 3.3. Diseño de Investigación.

El diseño de investigación del presente trabajo es el siguiente:



### 3.4. Población y Muestra.

La población la constituye la Municipalidad del Distrito de Santa Ana de Tusi. La muestra estuvo representada por el **Área de Proyectos y área de Abastecimientos y Presupuesto**. El tipo de muestreo, entonces es no probabilístico, intencional o por conveniencia.

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Como técnica tenemos a la encuesta y a la observación. Como instrumentos la lista de cotejo y los cuestionarios.

### 3.6. Técnicas de Procedimiento y Análisis de Datos.

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comenzó una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Nosotros seguimos un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos.

1. Validación y Edición.
2. Codificación.
3. Introducción de datos.
4. Tabulación y análisis estadísticos.

Los datos ya tabulados se presentan en tablas, cuadros, gráficos y figuras. Para todo esto se ha hecho uso del programa SPSS 21.0 en español.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

De cada una de las variables se han obtenido los diferentes estadísticos de tendencia central, se han efectuado igualmente las correlaciones correspondientes y se ha obtenido los análisis pertinentes.

### **3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de Instrumentos de Investigación.**

Para calcular la fiabilidad de nuestro cuestionario se ha utilizado el procedimiento de alfa de Cronbach.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en

que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > .9 es excelente.
- Coeficiente alfa > .8 es bueno.
- Coeficiente alfa > .7 es aceptable.
- Coeficiente alfa > .6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa > .5 es pobre.
- Coeficiente alfa < .5 es cuestionable.

#### **Alfa de Cronbach.**

a) **Mediante la varianza de los ítems.**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

Al calcular el alfa de Cronbach con los datos de la prueba obtenemos un valor de 0.746. Podemos decir que el diseño de nuestra prueba muestra una ACEPTABLE consistencia interna y por tanto es fiable.

b) **Mediante la matriz de correlación.**

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

p = Promedio de las correlaciones lineales de cada ítem

Vt = Varianza del total

Al calcular el alfa de Cronbach con los datos de la prueba obtenemos un valor de 0.808. Podemos decir, en términos generales, que el diseño de nuestra prueba muestra una BUENA consistencia interna y por tanto es fiable.

La tabla 4.1., muestra los resultados del estadístico.

Tabla 4.1  
Correlaciones

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10
Correlación de Pearson	1	,104	,280	,141	,080	,149	,269	,233	,382	-,044
Item1 Sig. (bilateral)		,583	,134	,457	,673	,431	,151	,216	,037	,818
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,104	1	,632	,463	,341	,242	,358	,331	,354	-,139
Item2 Sig. (bilateral)	,583		,000	,010	,065	,198	,052	,074	,055	,463
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,280	,632	1	,410	,635	,344	,323	,248	,414	-,131
Item3 Sig. (bilateral)	,134	,000		,024	,000	,063	,082	,186	,023	,491
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,141	,463	,410	1	,442	,198	,227	,400	,548	,275
Item4 Sig. (bilateral)	,457	,010	,024		,014	,294	,228	,029	,002	,142
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,080	,341	,635	,442	1	,113	,265	,057	,149	-,204
Item5 Sig. (bilateral)	,673	,065	,000	,014		,551	,157	,764	,432	,279
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,149	,242	,344	,198	,113	1	,129	,568	,440	,270
Item6 Sig. (bilateral)	,431	,198	,063	,294	,551		,498	,001	,015	,149
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,269	,358	,323	,227	,265	,129	1	,365	,566	,389
Item7 Sig. (bilateral)	,151	,052	,082	,228	,157	,498		,047	,001	,033
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,233	,331	,248	,400	,057	,568	,365	1	,724	,501
Item8 Sig. (bilateral)	,216	,074	,186	,029	,764	,001	,047		,000	,005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	,382	,354	,414	,548	,149	,440	,566	,724	1	,524
Item9 Sig. (bilateral)	,037	,055	,023	,002	,432	,015	,001	,000		,003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Correlación de Pearson	-,044	-,139	-,131	,275	-,204	,270	,389	,501	,524	1
Item10 Sig. (bilateral)	,818	,463	,491	,142	,279	,149	,033	,005	,003	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Utilizando SPSS 21.0.

## Escala: TODAS LAS VARIABLES

### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	30	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,746	10

Al calcular el alfa de Cronbach con los datos de la prueba obtenemos un valor de 0.746. Es el mismo valor que el obtenido mediante la fórmula de

varianza de los ítems. Por lo que volvemos a ratificar lo que veníamos diciendo, que nuestra prueba muestra una ACEPTABLE y BUENA consistencia interna y por tanto es fiable.

Ahora bien, un elemento importante a tener en cuenta en el diseño y elaboración de un cuestionario es poder **garantizar su validez**. Según Cohen y Manion (2002) la validez depende del propósito, de la población y de los factores circunstanciales en los que se realiza la medición y responde al grado en que las conclusiones y empleos realizados, sobre la base de las puntuaciones obtenidas a partir de una o varias pruebas, son razonables y apropiados.

En cuanto a la validación de los instrumentos realizados utilizamos la validez de contenido ya que como indica Fox (1987), en muchos métodos de recogida de datos, cómo los cuestionarios y guiones de entrevistas, constituye una de las técnicas más potentes de validación que puede utilizar un investigador. Este mismo autor indica que un instrumento tiene validez de contenido si se puede razonar que mide lo que pretende medir porque existe una base lógica, se puede estimar la representatividad del contenido del instrumento en cuanto muestra de todos los contenidos posibles. Por tanto, la validez de los instrumento se apoya, de un lado, en la revisión bibliográfica y marco teórico sobre el que se asienta esta investigación fruto del cual se elaboraron los ítems del cuestionario. Por otra parte, la primera versión preliminar de los cuestionarios **fue enviada a tres expertos** en la materia que

analizaron con detalle cada uno de los ítems y aportaron sus indicaciones y sugerencias (Ver anexo).

Las sugerencias fueron la mayoría para aclarar algunos ítems, agrupar ciertas preguntas con temáticas comunes y añadir algunas otras al instrumento final. Sobre la base de estas aportaciones se procedió a una remodelación de los instrumentos que quedarían con la estructura final que se muestra en el anexo.

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Descripción de Trabajo de Campo.**

Los resultados que se presentan a continuación son producto de un piloto; es por eso mismo que solamente abarcan los indicadores que se han propuesto en la matriz de operacionalización. No obstante, si se hace saber que se ha considerado a toda la muestra.

Podemos hablar ya aquí de algunos logros a nivel de propuesta que se han obtenido con la aplicación de este estudio en esta fase:

1. Contar con información oportuna y objetiva de la situación de la municipalidad, accesible y enfocada a actores locales.
2. Estimular procesos de autoreflexión en torno a la situación de la localidad, para orientar adecuadamente sus esfuerzos institucionales.
3. Promover el diseño y la ejecución de políticas a nivel local.



- Orientar la inversión de recursos locales de manera óptima y siempre contando con un Plan de Desarrollo Concertado Local.

Para la implementación se ha podido utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1996) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). Algunas organizaciones en situaciones específicas eligen agregar por ejemplo la perspectiva de recursos humanos. En el caso de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi hemos creído que es posible manejar el tema satisfactoriamente dentro de la perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento** debido a que está fuertemente enlazado a la gestión de la información técnica que se realiza dentro de la institución.

Veamos una gráfica de cómo se va a proceder:

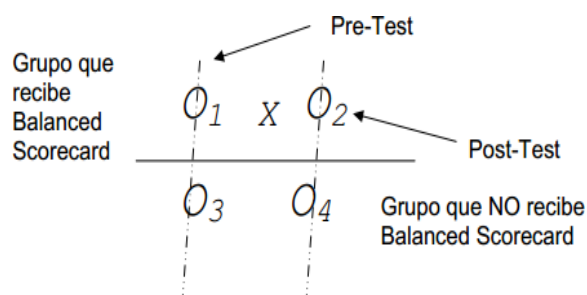
Gráfico 4.1



Pues bien, como primer paso se han coordinado reuniones con las autoridades de línea de la municipalidad, a fin de contar con las facilidades para la aplicación del piloto.

Con el nivel de aprobación, se procedió a medir la influencia de los programas que se venían desarrollando hasta el momento, programas de apoyo al proceso de toma de decisiones, a fin de levantar una línea de base que revele las fortalezas y debilidades de aplicar este programa de Balanced Scorecard.

Para la prueba de hipótesis se parte de las siguientes premisas estadísticas: en  $O1$  y  $O3$  se aprecia un grupo homogéneo, ya que parte de condiciones iniciales similares, proviene de la misma muestra y no ha recibido tratamiento alguno, la “X” representa al Programa de Balanced Scorecard. Entre  $O3$  y  $O4$  no debe haber diferencias notables, entre  $O1$  y  $O2$  sí, ya que se debe cumplir que  $O2 > O1$  y para corroborar la hipótesis, se debe cumplir que  $O2 > O4$



Entonces para acometer esta empresa tenemos dos muestras, una antes de implementar el Balanced Scorecard y otra después. En cada una de las muestra los participantes fueron los mismos pero han sido seleccionados en forma aleatoria de la población total.

## 4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

Para este apartado se ha diseñado un análisis de tipo descriptivo-transversal. Descriptivo porque es una evaluación realizada en un momento y un periodo dado de tiempo. Es más, se hace a un grupo en particular, aquel que ha sido ubicado en ese momento y período de tiempo. Para nuestro caso se hizo a 15 sujetos de las áreas de **Proyectos y Área de Abastecimientos y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi**. Son nueve (9) del área de Abastecimientos y Presupuesto y seis (6) del área de Proyectos.

### 4.2.1. Resultados del Pre-test.

Tablas 4.1. y 4.2.

#### ¿Los resultados después de tomar decisiones en su municipalidad frecuentemente son?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pésimo	6	40,0	40,0	40,0
Malo	6	40,0	40,0	80,0
Regular	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

#### ¿Sus decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la municipalidad han sido siempre oportunas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pésimo	7	46,7	46,7	46,7
Malo	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

(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.

En la tabla 4.2., 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.

**Tablas 4.3. y 4.4.**

**¿Cuenta usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño organizacional de la municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	4	26,7	26,7	26,7
Casi nunca	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**¿Cuenta usted con el soporte para recomendar acciones o cursos específicos de acción en la toma de decisiones dentro de la municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	9	60,0	60,0	60,0
Casi nunca	3	20,0	20,0	80,0
A veces	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

(26,7%) mencionan que nunca han contado con alguna herramienta o modelo que le dé soporte organizacional a la municipalidad. 11 de ellos (73,3%)

mencionan que casi nunca lo han tenido. No hemos encontrado alguno de ellos que diga que a veces lo han tenido, casi siempre o siempre.

En la tabla 4.4., encontramos que: de los 15 encuestados 12 de ellos (80%) consideran que casi nunca o nunca han contado con soporte para su accionar o tomar decisiones dentro de la municipalidad. Tres de ellos (20%) consideran que a veces les han proporcionado.

**Tablas 4.5. y 4.6.**

**¿Los mecanismos de soporte a la viabilidad y la factibilidad de proyectos estratégicos de la municipalidad en su realización son de su satisfacción?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Pésimo	2	13,3	13,3	13,3
Malo	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**¿Cuenta usted con soporte a la asignación de recursos humanos para el presupuesto por cada curso de acción de acuerdo al Plan del proyecto, programas o sub proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de la municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	6	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

De la tabla 4.5., podemos decir que: de los 15 encuestados 2 de ellos (13,3%) mencionan que su satisfacción con los mecanismos de soporte para la viabilidad y factibilidad de proyectos estratégicos en la municipalidad es pésima. 13 de ellos (86,7%) mencionan que es mala. Indagando más, a través de algunas entrevistas no estructuradas, hemos caído en cuenta que no están

satisfechos; pues, son consultores externos los que la mayor parte de las veces elaboran dichos proyectos, dejándoles fuera de la mayoría de las decisiones e influencia. Es más, revisando los mencionados proyectos se ha identificado que todos o la mayoría de ellos no contempla el componente social. Están más centrados en el presupuesto y las descripciones técnicas. En la tabla 4.6., encontramos que: los 15 encuestados (100%) consideran que nunca o casi nunca se les ha dado soporte para la asignación de recursos humanos para el presupuesto por cada curso de acción. Perteneciendo ellos a esas áreas básicas donde se decide muchas veces la parte financiera nunca han contado con apoyo o formación.

**Tablas 4.7., 4.8. y 4.9.**

**¿Cuenta usted con el soporte para implementar sus decisiones en la municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	15	100,0	100,0	100,0

**¿Cuenta usted con el soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar retroalimentación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Casi nunca	1	6,7	6,7	6,7
A veces	14	93,3	93,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**¿Cuenta usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir sus objetivos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	15	100,0	100,0	100,0

en la municipalidad. Indagando sobre el asunto, nos mencionan que el soporte

generalmente viene de parte de algún ministerio, principalmente de el de Economía y Finanzas, no de parte del municipio.

De la tabla 4.8., podemos decir que: de 15 de los encuestados, 14 de ellos (93,3%) mencionan que a veces han contado con soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar retroalimentación. Esto se ha hecho generalmente al inicio de una gestión o al término, cuando se ha tenido oportunidad de elaborar el documento de rendición de cuentas de la gestión para toda la población, que en la mayoría de las veces ha sido, como nos han mencionado: maquillado para ese día especial.

De la tabla 4.9., tenemos que: 15 de los encuestados han respondido que a veces han contado con soporte que les ha permitido evaluar el impacto de sus decisiones con el fin de cumplir sus objetivos, por lo menos de área.

**Tablas 4.10., 4.11.**

**¿Requiere usted contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	3	20,0	20,0	20,0
	Siempre	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**¿Desea usted contar con un sistema de información que este alineado a los objetivos de la municipalidad y de forma estructurada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	4	26,7	26,7	26,7
	Siempre	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Las tabla 4.10. y 4.11., piden que los 15 encuestados respondan si requieren información o no para; por ejemplo tomar decisiones y que esta sistema de información esté alineado a los objetivos de la municipalidad.

12 de ellos en promedio (80%), han respondido que siempre lo necesitan, sólo 3 de ellos en promedio (20%) responden que su necesidad es Casi siempre. Se ve si que hay una percepción unánime sobre la necesidad de contar con información.

**Tablas 4.12.**

**¿La información que actualmente le es proporcionada por la municipalidad es clara, confiable y de facilidad de detalle?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	9	60,0	60,0	60,0
Casi nunca	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Ahora bien, si las dos tablas anteriores nos hablaban de la necesidad de información, la tabla 4.13., les ha pedido responder si la información, nula o poca que reciben de parte de la municipalidad les es clara, confiable y de facilidad de detalle; o sea, les es útil. 9 de ellos (60%) nos han respondido que nunca les es útil y 6 de ellos (40%) dicen que casi nunca les es útil.

La tabla 4.13., requiere que averigüemos si los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos críticos de la municipalidad les han sido satisfactorios. Los 15 han dicho que es malo. Es que al parecer el planeamiento que se hizo no ha sido del todo participativo y menos ha involucrado al personal clave de la municipalidad. Sobre este



respecto algunos nos han mencionado que los resultados habían sido formulados por los que habían ocupado el puesto antes que ellos. También nos referían que padecían de una alta movilidad en el puesto de trabajo, muchos de ellos duraban solo de dos a tres meses, lo que impedía empoderarse de los procesos y sus resultados.

**Tablas 4.13.**

**¿A usted los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos críticos de la municipalidad le son satisfactorios?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	15	100,0	100,0	100,0

**Tablas 4.14. y 4.15.**

**¿Cuenta usted con una herramienta de soporte del negocio (gobierno local-gestión municipal) que sea flexible y que tenga capacidad para incorporar recomendaciones y registrar lecciones aprendidas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	7	46,7	46,7	46,7
Casi nunca	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**¿La estrategia aplicada para la competencia (otros municipios de su ámbito) solo es específico al ámbito de la gestión municipal o sector gubernamental?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	6,7	6,7	6,7
Casi nunca	5	33,3	33,3	40,0
A veces	6	40,0	40,0	80,0
Casi siempre	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

La tabla 4.14., requiere que averigüemos si los encuestados contaban con una herramienta de soporte que sea flexible e incorpore recomendaciones y lecciones aprendidas. 7 de ellos (46,7) han dicho que nunca. 8 de ellos (53,3%) han dicho que casi nunca. La tabla 4.15., requiere que averigüemos si la estrategia

aplicada para la competencia solamente era específica para el ámbito de la gestión municipal o el sector gubernamental; o sea, les preguntamos si creían que algunas estrategias actuales como Balanced Score Card e incluso el Planeamiento Estratégico Situacional, la Reingeniería, etc., les era conocido y si su aplicación era restrictiva a otros ámbitos, como los empresariales. Solamente 1 de ellos dijo que nunca, 5 casi siempre, 6 a veces y 3 casi siempre. Entonces, tenemos 9 personas que creen que es imposible aplicar estas estrategias a una municipalidad. Cinco de ellos, al parecer están en duda.

**Tablas 4.16.**

**¿La estrategia aplicada en su municipalidad es solamente específico para ésta?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	33,3	33,3	33,3
Casi nunca	6	40,0	40,0	73,3
A veces	3	20,0	20,0	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Cuando se les preguntó (tabla 4.16.), si la estrategia aplicada a su municipalidad era solamente para esta. Respondieron en ese orden 5, nunca; 6, casi nunca; 3, a veces; y 1, casi siempre.

De ello podemos deducir que la mayoría de ellos no sabe que los modelos o estrategias, por lo menos en el aparato estatal son los mismos para todos; pues, el ámbito de su intervención es el de la gestión pública, para nuestro caso municipal. La respuesta correcta de los 15 hubiera sido nunca.

Se les preguntó (tabla 4.17.), si la información que se requería para la toma de decisiones se recibía en línea (medios no físicos). Ellos respondieron

Nunca (6), Casi nunca (4), A veces (4), Casi siempre (1). Lo que nos indica que los canales de comunicación que utiliza la municipalidad son variados, lo que nos hace suponer que a ello se debe la mala toma de decisiones.

**¿La información que requiere usted para la toma de decisiones siempre es proporcionado en línea?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	6	40,0	40,0	40,0
Casi nunca	4	26,7	26,7	66,7
A veces	4	26,7	26,7	93,3
Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

**¿La herramienta que utiliza usted para la gestión de los proyectos estratégicos es de fácil uso y soporta estilos personalizados?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	8	53,3	53,3	53,3
Casi nunca	3	20,0	20,0	73,3
A veces	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Se les preguntó (tabla 4.18.), si la herramienta que utiliza para gestionar proyectos es de fácil uso y soporta personalizarlos. Ellos respondieron Nunca (8), Casi nunca (3), A veces (4). Lo que nos habla de su desconocimiento de parte de los que lo implantan o que estos son obsoletos o demasiado complejos, si existen.

**Tablas 4.19. y 4.20.**

**¿Está usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas en el municipio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	46,7	46,7	46,7
	Casi nunca	3	20,0	20,0	66,7
	A veces	3	20,0	20,0	86,7
	Casi siempre	1	6,7	6,7	93,3
	Siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**¿Considera usted que la capacitación de una nueva herramienta debe ser frecuentemente fácil?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	40,0	40,0	40,0
	Casi nunca	5	33,3	33,3	73,3
	A veces	3	20,0	20,0	93,3
	Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

La tabla 4.19., requiere saber su satisfacción con resultados puntuales y precisos por áreas en el municipio. Ellos mencionan que Nunca (7), Casi nunca (3). Solamente cinco de ellos (33,4%) dicen que a veces o siempre. Pero la tendencia suele ser negativa.

La tabla 4.20., nos muestra que: De los quince, seis de ellos consideran que las capacitaciones sobre una nueva herramienta deben ser frecuentes y fáciles. Once de ellos nos menciona que nunca o casi nunca deben ser fáciles; pues, piensan ellos que al ser herramientas novedosas tienen cierta complejidad y requieren mayor tiempo y destrezas para aprenderlas. Cuatro de ellos, generalmente con poca experiencia, mencionan que deben ser fáciles ya que eso les ayudaría a manejarlas con más propiedad ya que si no lo son, siempre ocurre que son mal usadas.

Los siguientes datos nos han servido para poder planificar nuestra intervención, así debíamos saber cuán satisfechos están con el material de un curso, con las tutorías, con las herramientas y recursos utilizados, etc.

Entonces, las tablas 4.21. y 4.22., quedan resumidas así: con el material, once están nunca o casi nunca satisfechos, por que son incompletos o carecen de contenido que les sea válido y novedoso. Con la tutoría cuatro nunca o casi nunca; seis a veces y cinco siempre o casi siempre. Aquí hay cierto equilibrio ya que seguramente han tenido experiencias con buenos consultores y, quien no, con malos.

**Tablas 4.21. y 4.22.**

**¿Está usted satisfecho con el material que se le proporciona cuando recibe una capacitación y entrenamiento relacionado a tipos de estrategia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	46,7	46,7	46,7
	Casi nunca	5	33,3	33,3	80,0
	A veces	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**¿En las capacitaciones y entrenamientos de cursos relacionados a las estrategias se sintió muy cómodo con la tutoría y la asistencia técnica y conocimientos fue de su agrado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	3	20,0	20,0	26,7
	A veces	6	40,0	40,0	66,7
	Casi siempre	2	13,3	13,3	80,0
	Siempre	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

De aquí podemos deducir que para nosotros emprender jornadas de intervención en formación o capacitación debemos contar con gente experta en el tema y que estén apoyados en instituciones sólidas y de prestigio.

Las tablas 4.23., 4.24., nos habla de la experiencia de los participantes en diversos eventos, así les requerimos su apreciación sobre el medio de capacitación (seminario, taller, etc.), sobre el equipo didáctico (herramientas o equipos utilizados), el local o mobiliario usado. Sobre el medio de capacitación dijeron que estuvo entre malo y pésimo (13 sujetos); sobre el equipo didáctico dijeron que estuvo de malo a regular (10 sujetos); y sobre el equipo nos dijeron que estuvo pésimo y malo (12 sujetos). Como en el caso anterior nos serviremos de estos datos para planificar mejor nuestras inducciones.

**Tablas 4.23., 4.24. y 4.25.**

**¿La calificación del medio de capacitación para la herramienta de gestión fue de su satisfacción?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	5	33,3	33,3	33,3
	Malo	8	53,3	53,3	86,7
	Regular	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**¿El equipo didáctico de multimedia proporcionado para la capacitación y entrenamiento fueron de su agrado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	4	26,7	26,7	26,7
	Regular	6	40,0	40,0	66,7
	Bueno	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**¿El equipo y apoyo mobiliario fue de su satisfacción?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	4	26,7	26,7	26,7
	Malo	8	53,3	53,3	80,0
	Regular	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Por último se les preguntó si el equipo de entrenadores cubrieron sus expectativas. Ellos respondieron que fue de pésimo a malo, catorce encuestados. Solamente uno de ellos dijo que era regular.

**¿El equipo de entrenadores cubrieron sus expectativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	7	46,7	46,7	46,7
	Malo	7	46,7	46,7	93,3
	Regular	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Como lo dijimos en un punto anterior, el pre-test se aplicó a 15 sujetos de las áreas de **Proyectos y Área de Abastecimientos y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi**. Son nueve (9) del área de Abastecimientos y Presupuesto y seis (6) del área de Proyectos. Bien, con esto cumplimos con la primera premisa de la prueba de nuestra hipótesis: “En *O1* y *O3* se aprecia un grupo homogéneo, ya que parte de condiciones iniciales similares, proviene de la misma muestra y no ha recibido tratamiento alguno”.

En este apartado se ha decidido aplicar la prueba de hipótesis para muestras independientes T de student. Veamos cuales son los resultados.

### **Prueba de Hipótesis.**

#### **Paso 1.**

**Hipótesis de trabajo principal.** “El promedio de las calificaciones en el cuestionario de percepción sobre el desempeño de la Municipalidad

Distrital de Santa Ana de Tusi, por parte del personal del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) es Mayor que el de los trabajadores del Área de Presupuesto (APRE).

**H<sub>1</sub>**= **Existe** una diferencia significativa entre la media de calificaciones del grupo del APA y la media de calificaciones del grupo del APRE.

**H<sub>0</sub>**= **No existe** una diferencia significativa entre la media de calificaciones del grupo del APA y la media de calificaciones del grupo del APRE.

**Paso 2.**

Determinamos el nivel de significación. ( $\alpha = 5\%$  o 0.05)

**Paso 3.**

Elección de la prueba estadística.

- Tipo de estudio: Descriptivo transversal.
- Número de grupos: Dos grupos.
- Variables: Aleatoria numérica.
- Tipo de prueba: *T student* para muestras independientes.

**Paso 4.**

Lectura del P-Valor.

- **Normalidad.** Se debe corroborar que la variable aleatoria en ambos grupos se distribuye normalmente. Para ello se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov K-S cuando la muestra es  $>30$  individuos, o la prueba de Chapiro Wilk cuando el tamaño de la muestra es  $<30$ . El criterio para determinar si la (VA) se distribuye normalmente es:

- a. P-valor  $\Rightarrow \alpha$  Aceptar  $H_0$  = Los datos provienen de una distribución normal.
- b. P-valor  $< \alpha$  Aceptar  $H_1$  = Los datos No provienen de una distribución normal.



- **Igualdad de varianza (prueba de Levene).** Se debe corroborar la igualdad de varianza entre grupos.
  - a. P-valor  $\Rightarrow$   $\alpha$  Aceptar  $H_0$  = Las varianzas son iguales.
  - b. P-valor  $<$   $\alpha$  Aceptar  $H_1$  = Existe diferencia significativa entre varianzas.
  
- Calcular P-valor de la Prueba *T de Student* para muestras independientes.

Veamos los resultados de esta primera fase:

**1. Prueba de Normalidad de Chapiro Wilk.**

**Cuadro 4.1.**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Área de Desempeño dentro de la Municipalidad	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

**Cuadro 4.2.**

Área de Desempeño dentro de la Municipalidad		Estadístico	Error tlo.	
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	APA	Media	141,2222	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	135,2338	
		Limite inferior	147,2107	
		Limite superior	141,2469	
		Mediana	140,0000	
		Varianza	60,694	
		Desv. tlo.	7,79066	
		Mínimo	129,00	
		Máximo	153,00	
		Rango	24,00	
		Amplitud (intercuartil)	12,50	
		Asimetría	,068	,717
		Curtoisls.	-,527	1,400
		Media	143,5000	3,50951
APR		Intervalo de confianza para la media al 95%	134,4785	
		Limite inferior	152,5215	
		Limite superior	143,8889	
		Mediana	143,5000	
		Varianza	73,900	
		Desv. tlo.	8,59651	
		Mínimo	128,00	
		Máximo	152,00	
		Rango	24,00	
		Amplitud (intercuartil)	12,00	
		Asimetría	-1,269	,845
		Curtoisls.	2,223	1,741

**Cuadro 4.3.**

**Pruebas de normalidad**

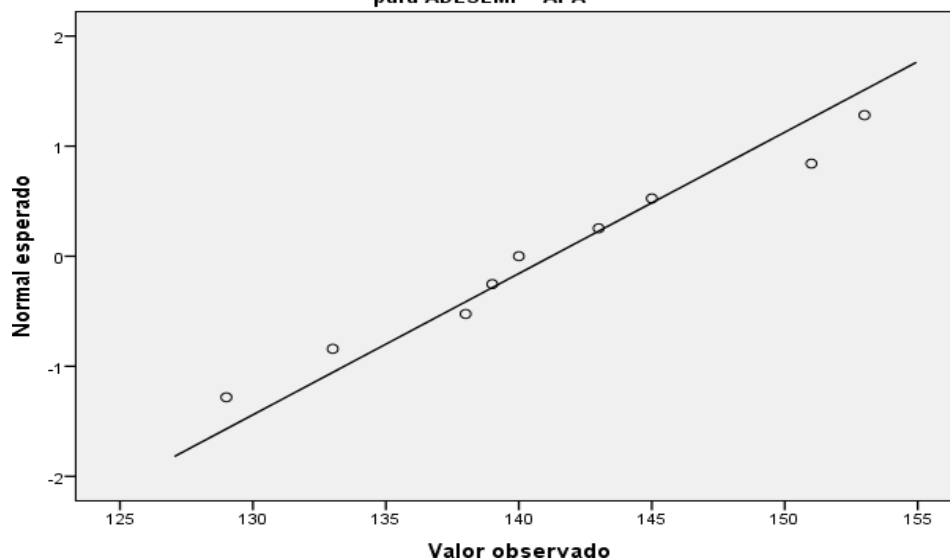
Área de Desempeño dentro de la Municipalidad	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	APA	,118	9	,200 <sup>*</sup>	,973	9	,917
	APR	,310	6	,073	,854	6	,170

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

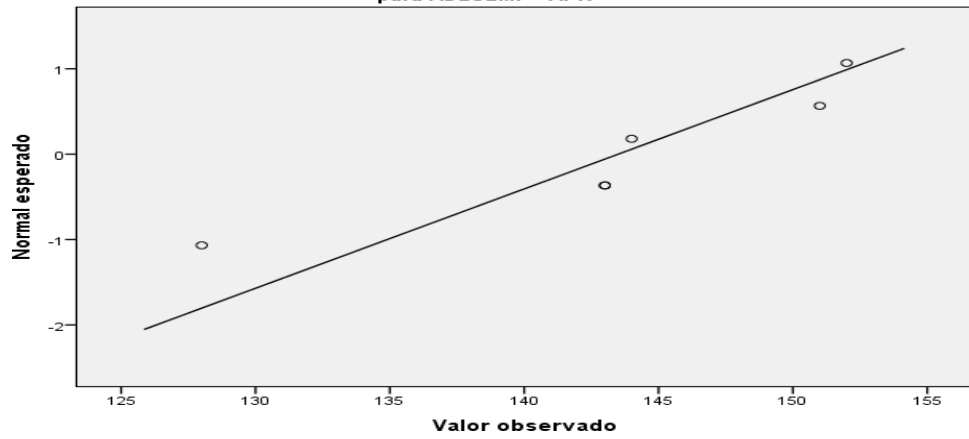
a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Gráfico Q-Q normal de Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad**

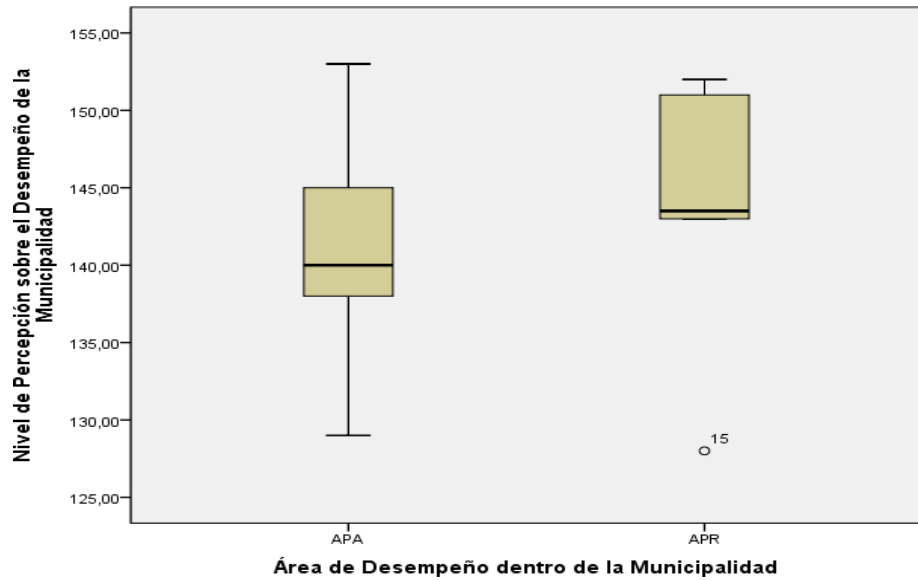
para ADESEMP= APA



**Gráfico 4.2.**  
**Gráfico Q-Q normal de Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la**  
**Municipalidad**  
**para ADESEMP= APR**



**Gráfico 4.3.**



**Paso 5.**

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor (APA) = .917	>	$\alpha = 0.05$
P-Valor (APR) = .170	>	$\alpha = 0.05$

En conclusión, como el P-valor  $\Rightarrow \alpha (0.05)$ , procedemos a aceptar  $H_0$  = Los datos provienen de una distribución normal. El P-Valor del grupo 1 (APA) es .917 mayor a  $\alpha (0.05)$ ; por tanto se dice que la distribución es normal. Lo mismo sucede con el P-Valor del grupo 2 (APR) (.170). **Así diremos que la variable percepción/calificación en ambos grupos se comporta normalmente.**

**2. Prueba de Igualdad de Varianza (Prueba de Levene).**

**Cuadro 4.4.**

**Estadísticos de grupo**

	Área de Desempeño dentro de la Municipalidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	APA	8	141,3750	8,31414	2,93949
	APR	6	143,5000	8,59651	3,50951

**Cuadro 4.5.**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,162	,694

**Paso 5.**

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .694	>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión,** como el P-valor  $\Rightarrow \alpha (0.05)$ , procedemos a aceptar la  $H_0 = \text{“Las varianzas son iguales”}$ .

### 3. Prueba T de Student.

**Cuadro 4.6.**  
**ÁREA DE DESEMPEÑO DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD**

Prueba T para la igualdad de medias						
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
-.467	12	.649	-2,12500	4,55431	-12,04799	7,79799
-.464	10,711	.652	-2,12500	4,57791	-12,23420	7,98420

#### Paso 5.

Se había planteado las siguientes hipótesis estadísticas:

**$H_1 =$  Existe** una diferencia significativa entre la media de calificaciones del grupo del APA y la media de calificaciones del grupo del APRE.

**$H_0 =$  No existe** una diferencia significativa entre la media de calificaciones del grupo del APA y la media de calificaciones del grupo del APRE.

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .649	>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión,** aceptamos la  $H_0$  que dice que **“No existe** una diferencia significativa entre la media de calificaciones del grupo del APA y

la media de calificaciones del grupo del APRE, entonces esto puede deberse al azar”.

#### **4.2.2. Procedimientos de Aplicación del Tratamiento.**

En esta parte nos ocuparemos del Programa de Balanced Scorecard. Como dijimos, también arriba, ya que este informe proviene de un piloto, hemos obviado algunos procedimientos y otras áreas de la municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi.

##### **A. Problemática y situación previa.**

La Municipalidad de Santa Ana de Tusi (la actual gestión) *no contaba con una dirección estratégica* que permitiera la orientación estratégica de sus actividades de corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, la gestión estaba orientada hacia un *enfoque funcional*, lo cual no permitía que las actividades fuesen medidas en relación a su eficiencia, traduciéndose en altos costos de operatividad que impactaban en los servicios al ciudadano.

A fin de traducir la estrategia a términos operativos, se hacía necesario hacer uso de *modelos y herramientas de gestión* que permitieran, en las mejores condiciones, diseñar y alcanzar las *estrategias planeadas*. Para la aplicación de dicho modelo se requería orientar la organización hacia un *enfoque de procesos*, identificando los procesos críticos que implicaban mayores gastos e impacto en los servicios municipales. En la gestión pública no existe la cultura de

adoptar modelos de gestión de clase mundial, por otro lado, no cuentan con equipos estratégicos altamente orientados a la implementación de modelos y herramientas de gestión, por ello, la Dirección de los Gobiernos Locales no siempre decide la implementación de dichos modelos.

La falta de traducción y comprensión de la estrategia de la organización impacta directamente en la calidad de los servicios municipales y el futuro del distrito, ya que no se asegura el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ni su monitoreo permanente; asimismo, los bajos niveles de eficiencia en el uso de recursos se traducen en altos costos y deficiente calidad en la prestación de servicios municipales. La gestión municipal, no disponía de *indicadores estratégicos*, lo cual le impedía tener un feedback para ir mejorando su gestión orientado a *satisfacer al ciudadano*. En relación a *indicadores operativos*, el proceso crítico que implicaba, para nosotros, mayores gastos e impacto en los servicios municipales fue la *administración de la flota vehicular y maquinarias*.

#### **B. Explicación de la práctica.**

Para el desarrollo del **Planeamiento Estratégico**, se ha adoptado el modelo de gestión BSC mediante la propuesta de elaboración del Plan de Desarrollo Local Concertado al año 2022, lo cual

eventualmente **permitirá**<sup>3</sup>, formular el Direccionamiento Estratégico traducido en su *VISIÓN innovadora*; definiendo los *Temas Estratégicos*, *el Mapa Estratégico* (con cuatro perspectivas) y *la Matriz Estratégica*<sup>4</sup> (con 16 Objetivos, 25 indicadores y 20 proyectos e iniciativas estratégicas), los cuales permitirán orientar y monitorear el cumplimiento de la estrategia.

Para la **Planificación Operativa** se ha diseñado el *Mapa de Procesos* y se ha sugerido la implementación de la herramienta de gestión LSS en el proceso de la *Administración de la flota vehicular y maquinarias (Área de Proyectos y Abastecimientos)*, lo que eventualmente pudiera mejorar la operatividad de 30 a 90%, con una reducción de costos en combustibles del 10% y *facilitando la orientación de la gestión hacia su estrategia*.

Con estas prácticas innovadoras, la Municipalidad de Santa Ana de Tusi se puede convertir en uno de los gobiernos locales de la región en utilizar un **Modelo Integral de Gestión Interna** (estratégica y operativa), con herramientas de clase mundial, que permiten ofrecer a los ciudadanos servicios de calidad, a menores costos. En resumidas cuentas, entonces, los objetivos de la fase de tratamiento experimental de esta tesis consisten en: a) *Diseñar la estrategia* de la Municipalidad

---

<sup>3</sup> A la fecha, la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi no tiene construido el PDLCal 2022. Creemos que esto será uno de los primeros productos tangibles que ha dejado la ejecución de este trabajo de investigación, ya que se ha dejado definido los Temas Estratégicos y una Mapa Estratégico.

<sup>4</sup> Una versión preliminar de este documento lo tenemos en Anexo.



a través de la propuesta de construcción del Plan de Desarrollo Local Concertado al 2022 con la metodología del *Balanced Scorecard*; **b) Traducir la estrategia** al Plan Operativo; y, **c) Mejorar los niveles de eficiencia** de los procesos críticos de la entidad.

La alineación de la estrategia del PDLC permitirá a la entidad asegurar el despliegue de los objetivos estratégicos y su monitoreo permanente a través del BSC.

### **C. Ejecución de la práctica.**

#### **Plazos.**

El tiempo de implementación del Planeamiento Estratégico con *Balanced Scorecard* es 04 a 05 meses (Julio 2018 a Noviembre 2018). Esto de acuerdo a un plan interno de trabajo.

El Plan de Trabajo para el desarrollo del **Planeamiento Estratégico con BSC** se ha ejecutado en las siguientes etapas:

- i. Capacitación al Equipo Estratégico en BSC.
- ii. Talleres y reuniones con los principales actores de la municipalidad y la comunidad del distrito. Producto de ello tenemos la matriz estratégica. La temática de estos talleres y reuniones es **a)** introducción al Plan de Desarrollo Concertado, **b)** direccionamiento estratégico, **c)** objetivos estratégicos, **d)** proyectos e iniciativas estratégicas, **e)** síntesis del PDLC, **f)** consolidación de proyectos, **g)** presentación del PDLC.

### **D. Estado del experimento.**

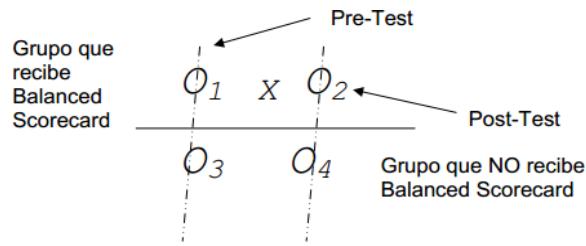
El Planeamiento Estratégico controlado por medio del BSC tiene a la fecha **cinco meses** de implementado y pudiera estar en pleno funcionamiento (si las nuevas autoridades lo deciden) a partir de enero de 2019, luego de las consultas previas y publicación del PDLC al 2022. Su horizonte es de cuatro años. Sin embargo pensamos que la metodología debería continuar en el futuro con mejoras importantes y sumando a la iniciativa consultoras más especializadas.

**E. Que se ha conseguido a la fecha.**

El antes del proyecto	El después del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene un PDLC como instrumento de gestión.</li> <li>- No hay una visión, valores y objetivos estratégicos.</li> <li>- Se trabaja con un enfoque funcional.</li> <li>- Se tiene altos costos por operatividad de la entidad.</li> <li>- No existe personal capacitado en Planeamiento Estratégico con BSC.</li> <li>- No se poseen objetivos e indicadores estratégicos.</li> <li>- No hay resultados que puedan ser evaluados o valorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene la propuesta de construcción el PDLC con metodología BSC como instrumento de gestión.</li> <li>- Se tendrá una visión compartida, valores y objetivos estratégicos.</li> <li>- Se contará con un enfoque orientado a procesos.</li> <li>- Reducción de costos por operatividad en más del 10%.</li> <li>- Personal capacitado en Planeamiento Estratégico con BSC.</li> <li>- A la fecha se tiene una propuesta de 16 objetivos y 25 indicadores estratégicos.</li> <li>- Se esperan resultados que puedan ser evaluados o valorados.</li> </ul>

**4.2.3. Resultados del Post-test.**

Nuestra premisa era que entre *O3* y *O4* no debe haber diferencias notables, entre *O1* y *O2* sí, ya que se debe cumplir que  $O2 > O1$  y para corroborar la hipótesis, se debe cumplir que  $O2 > O4$ .



Para esta parte ya no presentaremos los resultados a nivel de tablas de frecuencia, más bien lo haremos a nivel de estadística inferencial, como en el caso del pre-test comparando medias. Si bien el proceso es similar lo haremos con un mayor nivel de descripción y explicación.

Entonces tenemos:

**A. Prueba 1 (entre O3 y O4 no debe haber diferencias notables).**

**Paso 1.**

**Hipótesis de trabajo del Investigador.**

**H<sub>1</sub>**= **Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APRE) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

**H<sub>0</sub>**= **No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APRE) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

Ya aquí sabemos que el nivel de significancia es de 5% (0.05) y las pruebas que utilizaremos son la de Chapiro Wilk, de Levene y la *T de Student*.

**Resultados de la prueba de normalidad de Chapiro Wilk.**

**Cuadro 4.7.**

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Pre test y Post-Test	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Percepción sobre el nivel de Competitividad de la Municipalidad	PRETEST	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%
	POSTEST	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

De este cuadro se sabe que el 100% de casos son válidos, no hay valores perdidos.

En el siguiente cuadro (4.8.) observamos que el promedio del Pre-test es 143.50 y del Post-test es de 126.66.

De ese mismo cuadro también sabemos que la varianza y la desviación típica son:

- **73.900** y **8.59** para el pre-test; y,

- **105.06** y **10.25** para el post-test.

**Cuadro 4.8.  
Descriptivos**

	Pre test y Post-Test	Estadístico	Error tip.		
Percepción sobre el nivel de Competitividad de la Municipalidad	<b>PRETEST</b>	Media	143,5000	3,50951	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior	134,4785	
			Limite superior	152,5215	
		Media recortada al 5%		143,8889	
		Mediana		143,5000	
		Varianza		73,9000	
		Desv. tip.		8,59651	
		Mínimo		128,00	
		Máximo		152,00	
		Rango		24,00	
	Amplitud Intercuartil		12,00		
	Asimetría		-1,269	,845	
	Curtosis		2,223	1,741	
	<b>POSTEST</b>	Media	126,6667	4,18463	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Limite inferior	115,9097	
			Limite superior	137,4236	
		Media recortada al 5%		126,1296	
		Mediana		123,0000	
		Varianza		105,067	
		Desv. tip.		10,25020	
Mínimo			118,00		
Máximo			145,00		
Rango			27,00		
Amplitud Intercuartil		16,50			
Asimetría		1,424	,845		
Curtosis		1,565	1,741		

Entonces, numéricamente hablando, el promedio de calificaciones del post-test es ligeramente inferior al del pre-test. Pero, la pregunta no es esa. La pregunta es si esta diferencia es realmente significativa o solamente se debe al azar. Para ello veamos la prueba de normalidad.

**Cuadro 4.9.**

**Pruebas de normalidad**

	Pre test y Post-Test	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Percepción sobre el nivel de Competitividad de la Municipalidad	PRETEST	,310	6	,073	,854	6	,170
	POSTEST	,306	6	,082	,840	6	,131

a. Corrección de la significación de Lilliefors

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor (Pre-test) = .170	>	$\alpha = 0.05$
P-Valor (Post-test) = .131	>	$\alpha = 0.05$

En conclusión, como el P-valor  $\Rightarrow \alpha$  (0.05), diremos que la variable percepción/calificación en ambas pruebas (pre y post-test) se **comporta normalmente**. Entonces primer supuesto cumplido.

**Prueba de Igualdad de Varianza (Prueba de Levene).**

**Cuadro 4.10.**

**Estadísticos de grupo**

	Pre test y Post-Test	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Percepción sobre el nivel de Competitividad de la Municipalidad	PRETEST	6	143,5000	8,59651	3,50951
	POSTEST	6	126,6667	10,25020	4,18463

**Cuadro 4.11.**

**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Percepción sobre el nivel de Competitividad de la Municipalidad	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,504	,494

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .494	>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión,** como el P-valor  $\Rightarrow \alpha (0.05)$ , podemos decir que las **varianzas son iguales.** Segundo supuesto cumplido.

### Prueba t de student (Prueba de significancia).

**Cuadro 4.12.**  
**Prueba de muestras independientes**

Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error t(1) de la diferencia	95% intervalo de confianza para la diferencia		
							Inferior	Superior	
,504	,494	3,082	10	,012	16,83333	5,46148	4,66439	29,00227	
		3,082	9,706	,012	16,83333	5,46148	4,61418	29,05248	

Se había planteado las siguientes hipótesis estadísticas:

**H<sub>1</sub> = Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APRE) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

**H<sub>0</sub> = No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APRE) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .494	>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión, aceptamos la Hipótesis nula** que dice que “**No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APRE) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-tet.

Entonces queda corroborado que entre **O3 y O4 no hay diferencias notables. Es más los resultados del post-test presentan un leve descenso en los resultados.**

**B. Prueba 2 (entre O1 y O2 debe haber diferencias notables).**

**Paso 1.**

**Hipótesis del Investigador.**

**H<sub>1</sub>= Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

**H<sub>0</sub>= No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test.

Ya aquí sabemos que el nivel de significancia es de 5% (0.05) y las pruebas que utilizaremos son la de Chapiro Wilk, de Levene y la *T de Student*.

**Resultados de la prueba de normalidad de Chapiro Wilk.**

**Cuadro 4.13.**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	Pre-test y Post Test PRE-TEST	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
	POST-TEST	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

De este cuadro se sabe que el 100% de casos son válidos, no hay valores perdidos.

En el siguiente cuadro (4.14.) observamos que el promedio del Pre-test es 141.22 y del Post-test es de 249.11. De ese mismo cuadro también sabemos que la varianza y la desviación típica son: 60.69 y 7.79 para el pre-test y 22.11 y 4.70 para el post-test.

Entonces, numéricamente (ver cuadro 4.14) hablando, el promedio de calificaciones del post-test es superior al del pre-test. Pero, la pregunta no es esa. La pregunta es si esta diferencia es realmente significativa o solamente se debe al azar. Para ello veamos la prueba de normalidad.

**Cuadro 4.14.**

**Descriptivos**



		Pre-test y Post Test	Estadístico	Error típ.
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	PRE-TEST	Media	141,2222	2,59689
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 135,2338	Límite superior: 147,2107
		Media recortada al 5%	141,2469	
		Mediana	140,0000	
		Varianza	60,694	
		Desv. típ.	7,79066	
		Mínimo	129,00	
		Máximo	153,00	
		Rango	24,00	
		Amplitud intercuartil	12,50	
	Asimetría	,068	,717	
	Curtois	-,527	1,400	
	POST-TEST	Media	249,1111	1,56742
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 245,4966	Límite superior: 252,7256
		Media recortada al 5%	249,0679	
		Mediana	249,0000	
		Varianza	22,111	
		Desv. típ.	4,70225	
		Mínimo	242,00	
		Máximo	257,00	
Rango		15,00		
Amplitud intercuartil		7,00		
Asimetría	,365	,717		
Curtois	-,180	1,400		

Cuadro 4.15.

Pruebas de normalidad

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Pre-test y Post Test		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	PRE-TEST	,118	9	,200 <sup>*</sup>	,973	9	,917
	POST-TEST	,203	9	,200 <sup>*</sup>	,964	9	,835

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor (Pre-test) = .917	>	$\alpha = 0.05$
P-Valor (Post-test) = .835	>	$\alpha = 0.05$

En conclusión, como el P-valor  $\Rightarrow \alpha$  (0.05), diremos que la variable percepción/calificación en ambas pruebas (pre y post-test) se **comporta normalmente**. Entonces primer supuesto cumplido.

Prueba de Igualdad de Varianza (Prueba de Levene).

Cuadro 4.16.

Estadísticos de grupo

		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	PRE-TEST	9	141,2222	7,79066	2,59689
	POST-TEST	9	249,1111	4,70225	1,56742

**Cuadro 4.17.**  
**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Nivel de Percepción sobre el Desempeño de la Municipalidad	Se han asumido varianzas iguales	2,080	,169
	No se han asumido varianzas iguales		

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .169	>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión,** como el P-valor  $\Rightarrow \alpha$  (0.05), podemos decir que las **varianzas son iguales**. Segundo supuesto cumplido.

**Prueba t de student (Prueba de significancia).**

**Cuadro 4.18.**  
**Prueba de muestras independientes**

Prueba T para la igualdad de medias						
t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error t <sub>p.</sub> de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
-35,569	16	,000	-107,88889	3,03325	-114,31910	-101,45868
-35,569	13,146	,000	-107,88889	3,03325	-114,43445	-101,34333

Se había planteado las siguientes hipótesis estadísticas:

**H<sub>1</sub>= Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-tet.

**H<sub>0</sub>= No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-tet.

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .000	<	$\alpha = 0.05$

**En conclusión, rechazamos la Hipótesis nula** que dice que “**No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el pre-test con las obtenidas por el mismo grupo en el post-test”.

Entonces queda corroborado que entre **O1 y O2 existen diferencias significativas que se deben a la aplicación del experimento; o sea, a BSC no se deben al azar.**

**C. Prueba 3 (entre O2 y O4 debe haber diferencias notables).**

**Paso 1.**

**Hipótesis del Investigador.**

**H<sub>1</sub>= Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA)

en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test.

**H<sub>0</sub>= No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test.

Ya aquí sabemos que el nivel de significancia es de 5% (0.05) y las pruebas que utilizaremos son la de Chapiro Wilk, de Levene y la *T de Student*.

**Resultados de la prueba de normalidad de Chapiro Wilk.**

**Cuadro 4.19.**  
Resumen del procesamiento de los casos

		Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Resultados del Post-Test del Grupo 1 y Grupo 2	Post-Test G1	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
	Post-Test G2	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

De este cuadro se sabe que el 100% de casos son válidos, no hay valores perdidos.

En el siguiente cuadro (4.20.) observamos que el promedio del Post-test del G1 es 249.11 y del Post-test del G2 es de 126.66. Como se aprecia el G1 tiene una mejor percepción del desempeño de la municipalidad que el G2.

**Cuadro 4.20.**  
Descriptivos

		Grupo 1 y Grupo 2	Estadístico	Error ttp.
Resultados del Post-Test del Grupo 1 y Grupo 2	Post-Test G1	Media	249,1111	1,56742
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 245,4966	Límite superior: 252,7256
		Media recortada al 5%	249,0679	
		Mediana	249,0000	
		Varianza	22,111	
		Desy. tip.	4,70225	
		Mínimo	242,00	
		Máximo	257,00	
		Rango	15,00	
		Amplitud intercuartil	7,00	
		Asimetría	,365	,717
		Curtosis	-,180	1,400
	Post-Test G2	Media	126,6667	4,18463
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior: 115,9097	Límite superior: 137,4236
		Media recortada al 5%	126,1296	
		Mediana	123,0000	
		Varianza	105,067	
		Desy. tip.	10,25020	
		Mínimo	118,00	
		Máximo	145,00	
		Rango	27,00	
		Amplitud intercuartil	16,50	
		Asimetría	1,424	,845
		Curtosis	1,565	1,741

Entonces, numéricamente hablando, el promedio de calificaciones del post-test del G1 es superior al del post-test del G2. Pero, la pregunta no es esa. La pregunta es si esta diferencia es realmente significativa o solamente se debe al azar. Para ello veamos la prueba de normalidad.

**Cuadro 4.21.**

**Pruebas de normalidad**

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Resultados del Post-Test del Grupo 1 y Grupo 2	Post-Test G1	,203	9	,200*	,964	9	,835
	Post-Test G2	,306	6	,082	,840	6	,131

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor (Post-test) = .835	>	$\alpha = 0.05$
P-Valor (Post-test) = .131	>	$\alpha = 0.05$

En conclusión, como el P-valor  $\Rightarrow \alpha$  (0.05), diremos que la variable percepción/calificación en ambos grupos para el post-test se **comporta normalmente**. Entonces primer supuesto cumplido.

**Prueba de Igualdad de Varianza (Prueba de Levene).**

**Cuadro 4.22.**  
**Estadísticos de grupo**

Grupo 1 y Grupo 2		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Resultados del Post-Test del Grupo 1 y Grupo 2	Post-Test G1	9	249,1111	4,70225	1,56742
	Post-Test G2	6	126,6667	10,25020	4,18463

**Cuadro 4.23.**  
**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	
		F	Sig.
Resultados del Post-Test del Grupo 1 y Grupo 2	Se han asumido varianzas iguales	4,155	,062
	No se han asumido varianzas iguales		
<b>NORMALIDAD CALIFICACIÓN</b>			
P-Valor = .62		>	$\alpha = 0.05$

**En conclusión**, como el P-valor  $\Rightarrow \alpha$  (0.05), podemos decir que las **varianzas son iguales**. Segundo supuesto cumplido.

**Prueba t de student (Prueba de significancia).**

**Cuadro 4.24.**  
**Prueba de muestras independientes**

Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error t. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
							Inferior	Superior
4,155	,062	31,610	13	,000	122,44444	3,87360	114,07605	130,81284
		27,401	6,422	,000	122,44444	4,46855	111,68228	133,20661

Se había planteado las siguientes hipótesis estadísticas:

**H<sub>1</sub>**= **Existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test.

**H<sub>0</sub>**= **No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test.

NORMALIDAD CALIFICACIÓN		
P-Valor = .000	<	$\alpha = 0.05$

**En conclusión, rechazamos la Hipótesis nula que dice que “No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test. Entonces queda corroborado que entre **O2 y O4 existen diferencias significativas que se deben a la aplicación del experimento; o sea, a BSC y no se deben al azar. Esta tendencia se ha visto en las anteriores pruebas; por ejemplo entre O1 y O2.**

### 4.3. Discusión de Resultados.

En estudios similares, por ejemplo Justo Pérez Soncco, en su tesis: **“Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007”**, ha encontrado que la herramienta BSC ha maximizado ciertos beneficios para las empresas Claro y Movistar. Él menciona los siguientes:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- El mismo concepto permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Logra convertir la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instauro un proceso continuo de generación y modificación de Estrategias.

En definitiva entonces, de acuerdo con la revisión de literatura, existe más evidencia a favor de la utilización del BSC como herramientas de



dirección estratégica que en sentido contrario, por lo que se concluye que favorece el desempeño empresarial. El BSC es el resultado de una propuesta que a la fecha prácticamente se ha convertido en el estándar de la dirección estratégica, al punto que muchas empresas dedicadas al desarrollo de soluciones tecnológicas recomiendan su utilización (como es el caso del software SAP o la misma Microsoft), lo que ha favorecido su diseminación global. Estas herramientas han revolucionado la dirección estratégica y su campo de acción ha pasado desde un modelo que pretendía al inicio evaluar el desempeño empresarial, hasta un modelo que pasó por algunas transformaciones complementando la idea.

Así se tiene por ejemplo que los enfoques han cambiado a lo largo de esta última década, desde una visión puramente financiera, pasando por un enfoque estratégico, informático, hasta llegar a una perspectiva de alineamiento de recursos humanos. Para su difusión han contribuido dos elementos importantes: el uso de las tecnologías y el desarrollo de modelos de dirección estratégica. Esta evolución ha sido posible gracias a la filosofía de trabajo y desarrollo compartido que han propuesto los autores, permitiendo que las iniciativas por mejorarlo sean aprovechadas y reconocidas por una comunidad que hoy bordea los 8 millones de referencias libres en la red.

En los próximos diez años, decía Kaplan en una entrevista hecha por Wall (2003) se mejorarán las técnicas de medición de la innovación, capacidad de empleados, alineamiento de los sistemas de información, clima, cultura, éxito de clientes, etc. También veía que las TIC's y la cultura

organizacional serían temas relevantes para el BSC en el futuro. Las líneas futuras de investigación recomendadas por Kaplan giran en torno a los siguientes tópicos: cómo hacer partícipe a las personas del proceso del BSC, las relaciones causa-efecto de los mapas estratégicos, cómo lograr el compromiso de la gerencia para que la implementación del BSC sea exitoso. Se requiere más investigación analítica y empírica en cómo se deben alinear los recursos y las personas para la implementación del BSC mediante la coordinación y comunicación. Finalmente otro campo de investigación propuesto por los autores tiene relación con el sistema de incentivos, que no solo debe considerar indicadores financieros, sino también otras medidas no financieras. Una integración de las estrategia de la empresa, con todas las perspectivas (o stakeholders) con que se interrelaciona la compañía, y con unos indicadores concretos para evaluar los objetivos, conformarán el futuro de esta herramienta gerencial.

## CONCLUSIONES

1. En esta investigación solamente se ha pilotado la aplicación de Balanced Score Card a nivel de la dimensión: Aprendizaje y Crecimiento, esto por los alcances del estudio (a nivel piloto) y porque la municipalidad no tenía el documento de Plan Local de Desarrollo Concertado. Toda vez que teníamos que aplicar el modelo BSc teníamos que elaborar una Propuesta para el Plan de Desarrollo Local Concertado con 16 Objetivos estratégicos definidos los mismos que luego fueron traducidos en indicadores estratégicos e iniciativas y proyectos estratégicos, lo llamamos “Diseño de la Marca Tusi”.
2. Se ha obviado las dimensiones: Procesos Internos, Perspectiva de Usuarios y Perspectiva Financiera que requerían mayor tiempo de estudio y aplicación y, por mucho, implicaba mayores recursos económicos. No obstante de la aplicación piloto se puede deducir que Balanced Score Card si es una herramienta eficaz a la hora de mejorar la gestión pública en cualquier entidad.
3. A través del desarrollo de la investigación, hemos podido apreciar que el modelo de gestión presentado, el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización pública, como lo indica, además, la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Nosotros hemos pilotado el

trabajo con la Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento, con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos.

4. **Se rechaza la Hipótesis nula** que dice que “**No existen** diferencias significativas entre la media de calificaciones obtenidas por el grupo del Área de Proyectos y Abastecimientos (APA) en el post-test con las obtenidas por el grupo del Área de Presupuesto (APR) en el post-test”. Entonces queda corroborado que entre **O2 y O4 existen diferencias significativas que se deben a la aplicación del experimento; o sea, a BSC y no se deben al azar. Esta tendencia se ha visto en las anteriores pruebas; por ejemplo entre O1 y O2.** Lo indicado cobra especial relevancia dado que, como pudimos observar, en el campo de la gestión pública, en especial de la gestión en los gobiernos locales, se prevé un gran dinamismo en los próximos años, lo que se traduce una fuente de experimentación todavía no explorada.
5. El principal peligro que enfrenta toda implementación del Balanced Scorecard es el de resultar inefectiva e incapaz de brindar los beneficios prometidos. Tal situación tiene su origen principalmente en la fase del diseño del sistema y se compone de tres factores de riesgo principales: a) ausencia de una estrategia claramente definida, b) uso excesivo de medidas de atraso, de indicadores basados en información histórica, y c) uso de indicadores genéricos.
6. El proceso de comunicación de la estrategia organizacional debe ser administrado de manera que se asegure la comprensión total de la misma a

través de todo el personal con el fin de maximizar la creación del valor agregado. Existen muchas maneras de manejar la comunicación y para el caso particular de un municipio como el de Santa Ana de Tusi tenemos: a) Definición de una estrategia de comunicación única a nivel de toda la institución para ser liderada desde la alta gerencia. b) Proveer de capacitación y herramientas necesarias a los líderes comunicadores internos (gerentes de áreas) con fines de establecer un estándar alto y uniforme en los mensajes. c) Realización de auditorías periódicas de procesos de comunicación con el fin de asegurar que las prácticas empleadas y los contenidos transmitidos estén alineados al direccionamiento especificado.

7. Para una operación efectiva del sistema es necesario crear un clima organizacional que sustente el cambio estratégico que se busca promover mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Para ello se deben realizar tres procesos clave: a) Crear la comprensión de la estrategia mediante el esfuerzo de comunicación, con el fin de asegurar que todos entiendan claramente la estrategia que busca seguir la organización. b) Alinear los objetivos personales a la estrategia mediante desdoblamiento de medidas e indicadores operativos en todos los niveles, con el fin de asegurar que cada colaborador entienda su contribución particular al logro de la estrategia. c) Correlacionar el sistema de incentivos con la estrategia con el fin de generar motivación económica dirigida al logro de resultados particulares especificados en forma de objetivos personales.

## **RECOMENDACIONES**

1. En esta investigación solamente se ha pilotado la aplicación de Balanced Score Card a nivel de la dimensión: Aprendizaje y Crecimiento, es recomendable para futuros estudios hacer estudios sobre la eficiencia de BSc a nivel de las dimensiones: Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Usuarios y Perspectiva Financiera.
2. Para aplicar modelos como el BSc se requiere muchísima formación (del personal de la entidad) en la aplicación de ciertos procesos, procedimientos y funciones que son esenciales para ayudar a una entidad a competir de manera eficiente en el ámbito de la gestión pública. Sin este nivel previo de formación será imposible la aplicación de modelos como BSc por lo que se sugiere que la Universidad ponga a disposición de las personas programas de formación de alta calidad con académicos capacitados que dicten programas actualizados y con una base teórica sólida.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR J.; "Marco Teórico 5 fuerzas de Porter"; *Universidad Autónoma de Occidente; Colombia; 2006.*
2. BARROS, J.; *Gestión de Procesos*; Editorial Evolución; Santiago; 2006.
3. DÁVILA, Antonio, "El Cuadro de Mando Integral," *Revista de Antiguos IESE*, Septiembre 1999.
4. HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P.; *Metodología de la Investigación*; Mc Graw Hil Latinoamericana; Cuarta Edición; 2006.
5. HUTT, G. y MARMIROLI, M.; "Estructura Organizacional"; Adaptación Libro "Diseño de Organizaciones Eficientes" de Mintzberg, H. Unidad 4 "Estructuras Organizativas".
6. JOHANSEN, O.; *Anatomía de la Empresa: Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración; Universidad de Chile; Santiago; 1980
7. KOONTZ WHEIRICH, (1994): "Administración", 1era edición, México, Mc Graw Hill
8. MONTOYA, L., CASTAÑO, J., Y LANZAS, A.; "Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior", en *Scientia et Technica*; Facultad Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira; Brasil; Año XI; No 27; Abril 2005; pp. 181 – 184

9. MORENO, Julio y José M. Ortiz, “Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia”, Vol. 24, Julio 1999
10. NORTON, David, “Cuadro de Mando Integral,” Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, Gestión estratégica y medición. “El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard”, Prof. Dr. Alfonso López Viñegla Universidad de Zaragoza.
11. OLAVARRIETA S.; “El enfoque de estrategia basado en los recursos; síntesis; Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas”, *Departamento de Administración, Universidad de Chile; Santiago, 1995;*
12. PORTER, M.; *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia; CECSA; 1995*
13. SERNA, Humberto, (1994); “Planeación y gestión estratégica”, Bogotá, Legis Editores S.A
14. WHEELLEN T., J. HUNGER y OLIVA I.; *Administración Estratégica y Política de Negocios; Décima Edición; México; Editorial Pearson; 2007*



# ANEXOS

### Indicadores de Resultado.

Balanced Scorecard.

Propuesta para el Plan de Desarrollo Local Concertado (Nº de Objetivos estratégicos definidos, Nº de indicadores estratégicos y Nº de iniciativas y proyectos estratégicos.

Diseño de la Marca Tusi.

Nº	VARIABLES	INDICADOR
1	Mejorar la seguridad en la localidad.	Nivel de percepción de la población respecto de la seguridad.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión de la salud.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión del desarrollo social.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión del deporte y la recreación.
		Nivel de satisfacción de la población por la gestión de la cultura y el turismo.
2	Mejorar las condiciones del hábitat Urbano y Rural	Nivel de satisfacción de los ciudadanos por el hábitat en que viven.
3	Brindar un Ambiente Ecoeficiente, Saludable y Sostenible.	Nivel de Satisfacción de la Población por el estado de conservación y protección de las aéreas verdes, parques y jardines.
4	Promover el Desarrollo Económico, sin alterar el hábitat del Distrito.	Nuevas Licencias de Funcionamiento de Negocios del Distrito.
		Establecimientos de Negocios con Estándares de Calidad.
5	Asegurar la Gobernabilidad Democrática para la Gestión del Desarrollo Integral del Distrito.	Nivel de Participación Ciudadana en los Procesos de Desarrollo del Distrito.
		Nivel de Satisfacción de los Ciudadanos, respecto de su participación en las Decisiones del Gobierno Local del Distrito.
6	Promover una Gestión Eficiente, Eficaz y Transparente en el Gobierno Local.	Nivel de Reducción de Costos en la Prestación de los Servicios Municipales.
		Nivel de Eficacia en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública.
		Percepción de la población respecto de la transparencia en la Gestión del Gobierno Local del Distrito.
7	Implementar, Mejorar y Mantener la Infraestructura Pública.	Nivel de Cumplimiento de Metas en la Implementación, Mejoramiento y Mantenimiento de la Infraestructura Pública del Distrito.
8	Promover el Desarrollo Tecnológico del Distrito.	Nivel de Cumplimiento del Plan de Desarrollo Tecnológico del Distrito.
9	Fomentar la Solución de los problemas vecinales con la participación de los ciudadanos.	Nivel de colaboración de los ciudadanos en la solución de los problemas vecinales del Distrito.
10	Desarrollar una adecuada Gestión de Riesgos de Desastres.	Nivel de Cumplimiento en la Implementación del Sistema Distrital de Gestión de Riesgos de Desastres.
		Nivel de Participación de las Organizaciones Sociales en el Sistema Distrital de Gestión de Riesgos de Desastres.
11	Promover la Integración de la Población de Santa Ana de Tusi a la Sociedad de la Información.	Atención a los ciudadanos, realizadas a través de los medios de Gobierno Electrónico Local.

12	Fortalecer el Núcleo Familiar y Social en el Distrito.	Reducción de la cantidad de Víctimas de la Violencia Familiar y Social en el Distrito.
13	Desarrollar las Competencias y Talentos de los Ciudadanos.	Cobertura de Atención a la Población mediante los Programas de Aprendizaje y Desarrollo de las Competencias y Talentos.
14	Asegurar la provisión de recursos económico-financieros para la ejecución sostenible de los proyectos e iniciativas del desarrollo integral del Distrito.	Disponibilidad de Recursos Financieros para las Iniciativas y Proyectos Estratégicos.
15	Promover la Inversión Pública y Privada en Áreas Estratégicas	Inversión Pública y Privada aplicada en Proyectos de Desarrollo Local.
16	Gestionar una Eficiente Recaudación Tributaria.	Nivel de Eficiencia en la Recaudación de Recursos.

**Encuesta dirigida a altos directivos de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi para determinar el nivel de competitividad a nivel de la Región Pasco.**

Señor(a): \_\_\_\_\_, la presente encuesta tiene fines académicos y como tal la confidencialidad de la información está garantizada, le agradeceremos responder puntualmente a las siguientes preguntas:

1. ¿Los resultados después de tomar decisiones en su municipalidad frecuentemente son?  
1 ( ) Pésimo  
2 ( ) Malo  
3 ( ) Regular  
4 ( ) Bueno  
5 ( ) Excelente
  
2. ¿Sus decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la municipalidad han sido siempre oportunas?  
1 ( ) Pésimo  
2 ( ) Malo  
3 ( ) Regular  
4 ( ) Bueno  
5 ( ) Excelente
  
3. ¿Cuenta Usted con herramientas o modelos que le permiten dar soporte al diseño organizacional de la municipalidad?  
1 ( ) Nunca  
2 ( ) Casi Nunca  
3 ( ) A veces  
4 ( ) Casi siempre  
5 ( ) Siempre
  
4. ¿Cuenta Usted con el soporte para recomendar acciones o cursos específicos de acción en la toma de decisiones dentro de la municipalidad?  
1 ( ) Nunca  
2 ( ) Casi Nunca  
3 ( ) A veces  
4 ( ) Casi siempre  
5 ( ) Siempre
  
5. ¿Los mecanismos de soporte a la viabilidad y la factibilidad de proyectos estratégicos de la municipalidad en su realización son de su satisfacción?  
1 ( ) Pésimo  
2 ( ) Malo  
3 ( ) Regular  
4 ( ) Bueno  
5 ( ) Excelente
  
6. ¿Cuenta Usted con soporte a la asignación de recursos humanos para el presupuesto por cada curso de acción de acuerdo al Plan del proyecto, programas o sub proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de la municipalidad?  
1 ( ) Nunca  
2 ( ) Casi nunca

- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

7. ¿Cuenta Usted con el soporte para implementar sus decisiones en la municipalidad?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

8. ¿Cuenta Usted con el soporte para monitorear sus objetivos estratégicos y aplicar retroalimentación?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

9. ¿Cuenta Usted con soporte que le permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir sus objetivos?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

10. ¿Requiere Usted contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

11. ¿Desea Usted contar con un sistema de información que este alineado a los objetivos de la municipalidad y de forma estructurada?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

12. ¿La información que actualmente le es proporcionada por la municipalidad es clara, confiable y de facilidad de detalle?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

13. ¿A usted los resultados proporcionados para la evaluación de la operatividad de los procesos críticos de la municipalidad le son satisfactorios?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

14. ¿Cuenta Usted con una herramienta de soporte del negocio (gobierno local-gestión municipal) que sea flexible y que tenga capacidad para incorporar recomendaciones y registrar lecciones aprendidas?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

15. ¿La estrategia aplicada para la competencia (otros municipios de su ámbito) solo es específico al ámbito de la gestión municipal o sector gubernamental?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

16. ¿La estrategia aplicada en su municipalidad es solamente específico para ésta?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

17. ¿La información que requiere Usted para la toma de decisiones siempre es proporcionado en línea?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

18. ¿La herramienta que utiliza Usted para la gestión de los proyectos estratégicos es de fácil uso y soporta estilos personalizados?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

19. ¿Está Usted satisfecho con los resultados puntuales y precisos por áreas críticas en el municipio?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces

- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

20. ¿Considera Usted que la capacitación de una nueva herramienta debe ser frecuentemente fácil?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

21. ¿Está Usted satisfecho con el material que se le proporciona cuando recibe una capacitación y entrenamiento relacionado a tipos de estrategia?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

22. ¿En las capacitaciones y entrenamientos de cursos relacionados a las estrategias se sintió muy cómodo con la tutoría y la asistencia técnica y conocimientos fue de su agrado?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A Veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre.

23. ¿La calificación del medio de capacitación para la herramienta de gestión fue de su satisfacción?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

24. ¿El equipo didáctico de multimedia proporcionado para la capacitación y entrenamiento fueron de su agrado?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

25. ¿El equipo y apoyo mobiliario fue de su satisfacción?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular

- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

26. ¿El equipo de entrenadores cubrieron sus expectativas?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

27. ¿Usted está conforme con la infraestructura que proporciona el Balanced Scorecard?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

28. ¿Considera Usted que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de pruebas?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

29. ¿Cómo considera usted que la medición del aprendizaje del Balanced Scorecard?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

30. ¿Cómo considera Usted la medición de destrezas en aplicación del Balanced Scorecard en sus resultados?

- 1 ( ) Pésimo
- 2 ( ) Malo
- 3 ( ) Regular
- 4 ( ) Bueno
- 5 ( ) Excelente

31. ¿Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su organización?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre



5 ( ) Siempre

32. ¿Los indicadores que necesita su organización son de alta precisión?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

33. ¿Los indicadores reflejan la realidad de la municipalidad y cumple con el modelo?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

34. ¿Los indicadores estratégicos para Usted son fáciles de interpretar?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

35. ¿Hace Usted una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan estratégico?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

36. ¿Cuenta Usted con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

37. ¿Puede Usted con herramientas de Gestión recrear escenarios de simulación?

1 ( ) Nunca

2 ( ) Casi nunca

3 ( ) A veces

4 ( ) Casi siempre

5 ( ) Siempre

38. ¿Reproduce acciones estratégicas ante variantes introductivas en el plan estratégico?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

39. ¿Evalúa Usted el uso de las medidas correctivas ejecutadas e implementadas?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

40. ¿Tiene como medir el costo de cada decisión y su impacto en la municipalidad?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

41. ¿El plan estratégico de su municipalidad le facilita a Usted identificar oportunidades actuales y futuras?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

42. ¿Cuenta frecuentemente con una plataforma de software amigable que facilita reportes de rendimiento?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

43. ¿La tecnología tiene la versatilidad para adaptarse al estilo de uso de cada ejecutivo de la organización?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

44. ¿Tiene Usted siempre disponible el Hardware para la toma de decisiones?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

45. ¿El Software para las tomas de decisiones es amigable y de fácil entendimiento?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

46. ¿Cuenta Usted con la seguridad de la informacion ante virus y spywares?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

47. ¿Cuenta Usted con el soporte para la capacidad del mantenimiento de las base de datos?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

48. ¿Identifica frecuentemente los factores críticos de éxito en su municipalidad?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

49. ¿Frecuentemente cuenta Usted con mecanismos para identificar procesos claves?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

50. ¿La herramienta de gestión le Facilita la acción conjunta entre áreas claves?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca

- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

51. ¿Actúa Usted como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

52. ¿Cuenta Usted con mecanismos que le permite la implementación y acción institucional/organizacional?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

53. ¿Está Usted alineado a los objetivos organizacionales?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

54. ¿Tiene usted en claro cuáles son sus objetivos y metas?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

55. ¿Cuenta con los mecanismos que le permiten priorizar las estrategias en la municipalidad?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

56. ¿Contribuye a establecer estándares de rendimiento?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces

- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

57. ¿Alinea los procesos claves de la organización hacia los propósitos específicos?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre

58. ¿Sus decisiones contribuyen al Holismo sinérgico en la municipalidad?

- 1 ( ) Nunca
- 2 ( ) Casi nunca
- 3 ( ) A veces
- 4 ( ) Casi siempre
- 5 ( ) Siempre