



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial

**DISEÑO DE MODELO DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN
MUNICIPAL**

**Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial y
Comercial**

MAGALY ALINDA TARAZONA MATOS

(0000-0003-0655-1260)

Asesor:

Mg. Vera Cervantes, Augusto Martin

(0000-0002-3308-2861)

Lima – Perú

2022

Magaly Tarazona M. - TESIS.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

munimiperu.gob.pe

Fuente de Internet

4%

2

Submitted to Universidad San Ignacio de
Loyola

Trabajo del estudiante

2%

3

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

1%

4

1library.co

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

JURADO DE LA SUSTENTACIÓN ORAL

.....
MG. ELMER LUIS TUPIA DE LA CRUZ

.....
DR. GUSTAVO ADOLFO QUEVEDO TAMAYO

.....
MG. SILVIA ELISA ZALDIVAR PEÑA

Entregado el: __ / __ / 20...

Aprobado por:

.....
Magaly Alinda Tarazona Matos

.....
Augusto Martin Vera Cervantes

Graduando

Asesor de Tesis

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE INGENIERÍA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Magaly Alinda Tarazona Matos, identificado con DNI N°74287843, Bachiller del Programa Académico de la Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Ignacio de Loyola, presento mi tesis titulada:

“DISEÑO DE MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL”

Declaro en honor a la verdad, que el trabajo de tesis es de mi autoría; que los datos, los resultados y su análisis e interpretación, constituyen mi aporte. Todas las referencias han sido debidamente consultadas y reconocidas en la investigación.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad u ocultamiento de la información aportada. Por todas las afirmaciones ratifico lo expresado, a través de mi firma correspondiente.

Lima,de 20.....

.....
Magaly Alinda Tarazona Matos

DNI: 74287843

DEDICATORIA

Este presente trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza para poder culminar esta tesis.

A mi familia a mi padre Miguel Tarazona a mi madre a Alinda Matos por todo su amor, su dedicación a motivarme a seguir adelante con mis estudios profesionales y ser mejor persona cada día.

A mi hermana Miriam Tarazona Matos que sé que en mí ve a un ejemplo a seguir y sé que está por el camino correcto a formarse como una profesional

A mi novio Miguel Aliaga por estar siempre a mi lado apoyándome en lo emocional a no dejarme caer y siempre motivándome a cumplir mis metas.

A toda mi familia en general tíos, primos que han estado siempre alentándome y motivándome a poder seguir crecer profesionalmente.

A mi asesor por siempre estar pendiente de mis entregables, poder corregirlos a tiempo y darme los tips claves para poder subsanar las observaciones.

AGRADECIMIENTO

Desde mi niñez y adolescencia mis padres, profesores me dijeron “el que estudia triunfa” y ahora estoy en esa etapa de poder evidenciar que tan cierta era esa frase. Gracias a mis padres que estuvieron conmigo desde que inicié la universidad y me brindaron todo lo que necesite para poder forjarme como profesional nunca me faltó nada y siempre estaré eternamente agradecido con ellos por siempre mostrarse con amor, cariño y comprensión que todo se puede lograr, siempre diciéndome ¡TU PUEDES HIJITA!

A mi hermana por comprender que en momentos no he podido estar con ella enseñándole en su preparación para el ingreso a la universidad, pero gracias a Dios ingreso y está formándose como profesional.

A mi novio le agradezco por estar siempre pendiente de mí, ser mi soporte en los días grises, por comprenderme en los días de estrés, de cansancio y siempre dándome esa mano amiga a poder seguir alentándome a llegar al objetivo.

A mi universidad San Ignacio de Loyola un agradecimiento por acogerme como alumna del programa de beca 18 en el año 2013, es muy satisfactorio poder haber estudiado en sus instalaciones y con profesores altamente calificados.

También agradecer a los gerentes y subgerentes de la municipalidad distrital de Mi Perú (mi distrito) que me brindaron su apoyo durante el trabajo de investigación en las cuales he podido conversar y saber cuál es la perspectiva que tienen en relación a la gestión pública y al futuro del Perú.

Agradecer a mi asesor por estar pendiente de los avances que iba presentando y a su vez dándome los tips para poder levantar las observaciones las cuales me ayudaron muchísimo para poder concretar esta tesis.

A todos mis familiares, amigos y a los chicos y chicas de la organización JIC que estuvieron en este proceso sé que ellos comprendían cuando no podía asistir algún evento porque sabían cuál era mi objetivo.

Gracias a todos ustedes y a Dios por ponerlos en mi camino.

RESUMEN

La transparencia, la mejora y el fortalecimiento de la gobernanza municipal es una necesidad constante y valiosa, para la que se necesitan herramientas modernas de apoyo a la toma de decisiones, especialmente centradas en los aspectos estratégicos de la gobernanza municipal. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional para la mejora de la gestión municipal que permita el desarrollo de objetivos estratégicos a través de la visión, misión y valores medidos por indicadores que permitan el seguimiento y control de la herramienta. La metodología utilizada consiste en un estudio no experimental, descriptivo, transversal y explicativo; la recogida de datos se realizó a través de una encuesta sobre una muestra de 183 empleados que respondieron a un cuestionario con escala Likert. Se realizó un diagnóstico para identificar las dificultades en diversas áreas debido a la falta de información de gestión y control interno. A partir del diagnóstico, se fijaron objetivos acordes con la estrategia y se elaboraron indicadores para llevar a cabo una medición y un control adecuados que permitan determinar si los objetivos alcanzados se ajustan a las expectativas e introducir cambios en caso necesario. En conclusión, este proceso puede ser seguido por otras administraciones públicas peruanas interesadas en implementarlo; el CMI desarrollado para las municipalidades es una herramienta eficaz e integral para fortalecer la gobernanza municipal.

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, Gestión municipal, indicadores de gestión.

ABSTRACT

Transparency, improvement and strengthening of municipal governance is a constant and valuable need, for which modern decision support tools are needed, especially focused on the strategic aspects of municipal governance. The objective of this research was to design a Balanced Scorecard model of the institutional strategic plan for the improvement of municipal management that allows the development of strategic objectives through the vision, mission and values measured by indicators that allow the monitoring and control of the tool. The methodology used consists of a non-experimental, descriptive, cross-sectional and explanatory study; data collection was carried out through a survey on a sample of 183 employees who responded to a Likert scale questionnaire. A diagnosis was made to identify the difficulties in various areas due to the lack of management information and internal control. Based on the diagnosis, objectives were set in line with the strategy and indicators were developed to carry out adequate measurement and control to determine whether the objectives achieved are in line with expectations and to introduce changes if necessary. In conclusion, this process can be followed by other Peruvian public administrations interested in implementing it; the BSC developed for municipalities is an effective and comprehensive tool for strengthening municipal governance.

Key words: Balanced scorecard, municipal management, management indicators.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	14
Problema de investigación.....	14
Realidad problemática.....	14
Formulación del problema.....	18
Justificación.....	19
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
Antecedentes.....	21
Bases teóricas.....	24
Definición de términos básicos.....	33
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
Formulación de la Hipótesis.....	34
Identificación de Variables.....	34
Operacionalización de Variables.....	34
Población.....	37
Muestra.....	37
Diseño de Investigación.....	38
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	38
Métodos y Procedimientos de análisis de datos.....	39
CAPÍTULO IV: DESARROLLO.....	41
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	67
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	71

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	73
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS	82
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	82
Anexo 2. Instrumento de recojo de datos.....	83
Anexo 3. Formato de validación de instrumentos	85
Anexo 4. Consentimiento informado.....	87
Anexo 5. Diagrama de Ishikawa.....	89
Anexo 6. Evidencias de la investigación	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables	35
Tabla 2. Resumen de herramientas por cada objetivo específico	39
Tabla 3. Objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI)	42
Tabla 4. Objetivos estratégicos para la mejora de la gestión municipal	43
Tabla 5. Matriz FODA desde las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal	47
Tabla 6. Mapa estratégico de las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal	49
Tabla 7. Indicadores de las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal	51
Tabla 8. Cuadro de Mando Integral /Perspectiva cliente	53
Tabla 9. Cuadro de Mando Integral /Perspectiva financiera.....	55
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral /Perspectiva del proceso interno	57
Tabla 11. Cuadro de Mando Integral /Perspectiva de formación y crecimiento	58
Tabla 12. Plan de Acción con POI / Perspectiva cliente/comunidad.....	59
Tabla 13. Plan de Acción con POI / Perspectiva financiera	62
Tabla 14. Plan de Acción con POI / Perspectiva procesos internos	64
Tabla 15. Plan de Acción con POI / Perspectiva formación y crecimiento.....	65
Tabla 16. Prueba de normalidad	67
Tabla 17. Correlación del OE1	68
Tabla 18. Correlación del OE2	68
Tabla 19. Correlación del OE3	69
Tabla 20. Correlación del OE4	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ishikawa de la municipalidad Mi Perú	17
Figura 2. Flujograma del procedimiento de la investigación.....	40

INTRODUCCIÓN

En esencia, la gestión dentro de las organizaciones ha sido considerada como un elemento crucial que garantiza el buen desempeño y la obtención de resultados sostenibles en el tiempo para las administraciones, en especial, las públicas (Arévalo y Gómez, 2021). Es así como, las estrategias orientadas al logro de objetivos, que involucren a su vez un equipo multidisciplinario que se encargue del perfeccionamiento de los productos o servicios otorgados al público pueden garantizar el bienestar social y económico de los mismos (Campos, 2020).

A través de esto, surge el concepto de la gestión municipal, una de las variables de estudio, que se presta para esencialmente para brindar servicios de calidad a los usuarios por medio de la articulación interna de sus procesos, dado que, sin estos, los procesos de ejecución no resultan ser eficientes. Siendo así, la investigación procede de la problemática que conlleva al déficit en el alineamiento de objetivos estratégicos dentro de la Municipalidad Distrital Mi Perú (de ahora en adelante como “MDMP”), en Callao, donde los principales involucrados han requerido del análisis de las cuatro perspectivas que se enmarcan en el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar las condiciones del plan actual de gestión que se ejecuta en dicha institución. Por medio de ello, la investigación se subdividió en las siguientes partes:

En el primer capítulo, se enmarca el detalle de la problemática de interés investigativo, la cual emite el contexto macro, meso y micro del problema y sus variables, para desencadenar en la formulación de la interrogante y los objetivos derivados de la misma, así como la justificación desde las ópticas teóricas, prácticas y metodológicas que coadyuvan al entendimiento de la necesidad de realización de este estudio.

Seguido a esto, el segundo capítulo enmarca las nociones teóricas como los antecedentes que preceden la investigación y que guardan relación estrecha con las variables abordadas, así como las bases teóricas que sintetizan las variables y sus dimensiones respectivas; terminando en la definición de los términos básicos que complementan el entendimiento de los lectores.

Asimismo, el tercer capítulo presenta el diseño metodológico seguido en términos de su tipología, diseño investigativo, técnicas, identificación y operacionalización de variables, elección de población y métodos para el cálculo muestral; finaliza con los procedimientos y estrategias para el tratamiento respectivo de la información.

Finalmente, el cuarto capítulo abarca el desarrollo del estudio, el cual contempla la respuesta a cada objetivo específico y se organiza de forma lógica para brindar un análisis general del estudio y la aplicación de los conocimientos por parte de la investigadora.

Se cierra con las discusiones que se derivan de la retrospección del análisis y la contraposición con los antecedentes de otros autores, así como las conclusiones y recomendaciones finales desprendidas de la retroalimentación otorgada por la ejecución del presente trabajo.

INFORME DE TESIS

CAPÍTULO I: GENERALIDADES.

En el presente capítulo se llevará a cabo la revisión del problema de investigación, desde cómo se encuentra la entidad en estudio, cuáles son las causas que están llevando al problema identificado; hasta llegar a los objetivos que se quieren alcanzar para poder resolver el problema y, así mismo, las justificaciones del estudio, lo que será un buen instrumento para la entidad, en materia de planificación, seguimiento, evaluación y control.

Problema de investigación.

Realidad problemática.

Los cuadros de mando integral (CMI) fueron implementados por primera vez en Estados Unidos durante la última década de los 90, donde se precisó como un sistema encargado de medir la gestión en todos los niveles empresariales para coadyuvar el proceso de toma de decisiones, sin embargo, luego de varios años, el CMI tomó un rol más importante como una herramienta que permite establecer estrategias organizacionales (Sánchez et al., 2017).

El CMI, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), facilita enriquecer los indicadores de evaluación del desempeño tanto en aspectos financieros como no financieros, considerando los elementos clave que impactan en los logros futuros (Leyton y Gil, 2018).

Ante ello, el CMI representa un concepto estratégico que permite el control derivado de la estrategia y se halla estrechamente relacionado con objetivos críticos que conllevan hacia una gestión exitosa. Dichos objetivos se denominan como estratégicos, por cuanto los mismos se desenvuelven en función a la óptica organizacional, siendo estos entrelazados entre sí por medio de una relación causa-efecto, lo cual refiere los conocidos mapas estratégicos, lo cual es un precedente ante la historia estratégica (Sánchez et al., 2017).

Dentro de estos modelos se presentan todos indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas distribuidas por cada responsable, generando todo un panorama que facilita la gestión en concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos de las organizaciones, donde el CMI ocupa el sexto puesto en términos de herramienta fundamental en el entorno mundial.

Así, en el contexto latinoamericano, países como Chile han reportado situaciones complejas en cuanto a las adversidades que presentan sus municipalidades, siendo mayormente reflejo de incumplimiento en las funciones privativas y compartidas;

obligándolas a establecer una interacción permanente con los gobiernos, lo cual representa una clara necesidad de llevar a cabo un proceso de planificación y administración de todos los recursos asignados por el estado y la distribución adecuada para asegurar el cumplimiento en los procesos que disponen en bienestar de la sociedad (Vargas, 2017).

En los últimos años muchos gobiernos nacionales y/o sub nacionales han evidenciado un declive por la pérdida de credibilidad de la población por la incapacidad de generar resultados que garanticen mejor transparencia en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, recursos y crecimiento económico, entre otras prioridades, porque se enfrentan al reto de dirigir una población con mayor educación, democrática, exigencia y participación (Martínez, 2017).

Por otro lado, en la administración pública hay líderes y servidores que tienen niveles insuficientes de preparación profesional del personal y es escaso el interés y la capacidad de resolver situaciones que conllevan trabas burocráticas. Con este propósito, el gobierno ha emprendido iniciativas para impulsar la mejora de la calidad de los servicios públicos. Esto se ha llevado a cabo mediante la implementación de políticas públicas en el contexto de la modernización del estado y la gestión pública. Estas políticas buscan mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, centrándose en resultados tangibles que benefician directamente a los ciudadanos (Vargas, 2017).

Asimismo, en nuestro país se elabora, formula y se aprueba planes estratégicos en todas las instituciones públicas por cumplir una ley, y están esos planes en las entidades como un saludo a la bandera, sin ser vistas ni ejecutadas durante los próximos años de vigencia, eso quiere decir que en la mayoría de las instituciones solo se trabaja en corto plazo con el presupuesto asignado y su mayoría se orienta de acuerdo a lo que la población aqueja en ese momento, mas no se visualiza en el futuro deseado del bienestar de la población (Cepeda-García et al., 2018).

Para comenzar a poder enfatizar en gestión por procesos que es parte importante en la planificación y control de los planes, en el Perú se aprueba con la Ley N° 27658, “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, que el estado peruano entra a una etapa de modernización, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, mientras que su “Plan de Implementación” fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013 PCM.

El liderazgo en todo el proceso ha estado a cargo de la Secretaría de Administraciones Públicas de la Presidencia del Consejo de ministros, bajo la dirección del Rector del Sistema de Gestión de la Modernización de las Administraciones Públicas. Este proceso se ha regido por los principios de gestión centrada en el rendimiento, la participación ciudadana y la transparencia, y ha sido respaldado por el Decreto núm. 123-2018-pcm "Reglamento del Sistema de Gestión de la Modernización de la Administración Pública". El propósito de este decreto es proporcionar el marco para el establecimiento del Sistema de Gestión de Modernización de la Administración Pública. Su objetivo es definir los principios, normas y procedimientos que rigen el proceso de modernización administrativa, en línea con lo establecido en la Ley N° 27658, también conocida como la Ley Marco de Modernización de la Administración Pública (Mincetur, 2002).

La Secretaría de la Administración Pública, en cumplimiento de los términos estipulados en el Decreto Supremo 004-2013-PCM, ha formulado un "Plan Nacional de Simplificación Administrativa". Este plan detalla las acciones, metas, criterios de evaluación, plazos y entidades involucradas con el propósito de potenciar la calidad, eficacia y prontitud de los trámites y servicios que los ciudadanos gestionan con las entidades gubernamentales. Existen múltiples enfoques para alcanzar una mayor eficiencia administrativa, y uno de ellos reside en la implementación estratégica de TIC. Estas herramientas proporcionan una amplia gama de oportunidades para minimizar las cargas administrativas, al optimizar tanto la gestión como la distribución de información. La aplicación de las medidas del "Plan Nacional de Simplificación Administrativa" tiene un impacto directo en la inversión y forma parte de los cambios en el Estado destinados a acelerar la inversión y crear más puestos de trabajo para los ciudadanos. (Secretaría de Gestión Pública, 2013).

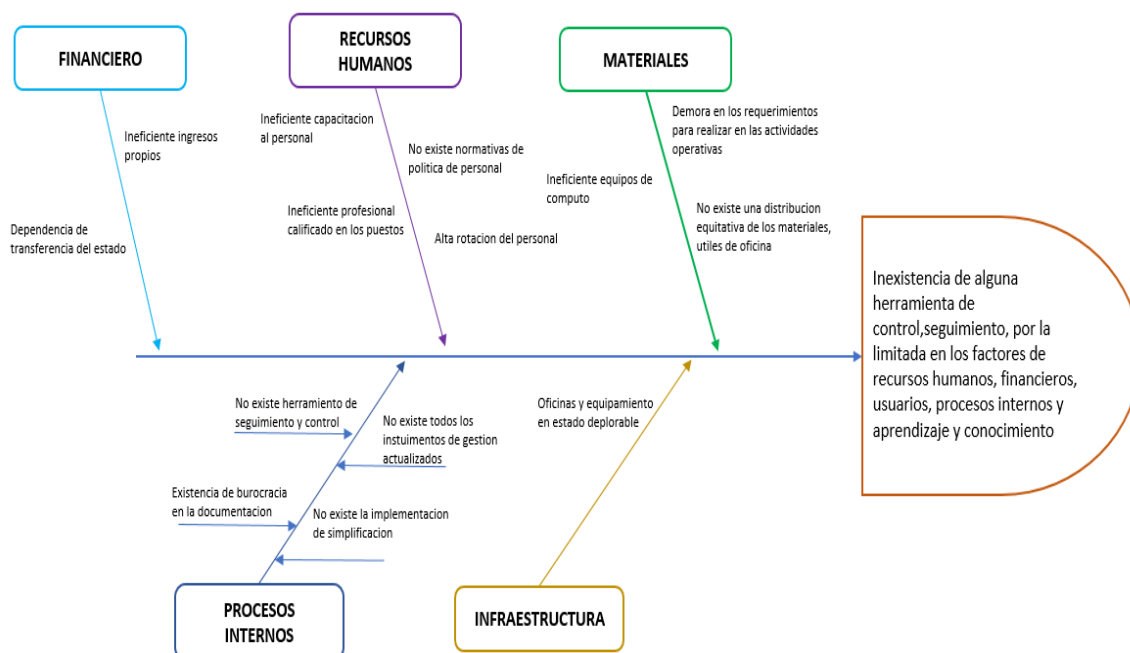
Al haber realizado un análisis, se identifica que la Municipalidad Distrital de Mi Perú, ubicada en Callao, si bien es cierto, aunque cuenta con un plan estratégico institucional aprobado por la alta dirección y sigue las guías metodológicas del ente rector CEPLAN, se observa que este plan se ejecuta de manera independiente, es decir, carece de integración con un mapa o proceso estratégico que oriente hacia el logro de metas, objetivos, misión y visión. Esta falta de integración dificulta la capacidad de medir el desempeño y de reaccionar eficazmente ante problemas que puedan surgir. Además, muchos de estos documentos se quedan en el escritorio y las decisiones políticas ejercen influencia sobre el proceso de alcanzar estos objetivos. Actualmente, solo se califica el logro de los objetivos en base a la

ejecución del gasto público, hecho que no implica que haya sido ejecutado de manera eficiente o que contribuya al cierre de brechas en cada uno de los niveles, ni a la ejecución de actividades operativas de las distintas unidades orgánicas que las planifican.

En lo que compete a las causas identificadas, se aplicó una herramienta de calidad que permitió conocer las falencias de la entidad en cuestión; teniéndose el siguiente diagrama Ishikawa:

Figura 1.

Ishikawa de la municipalidad Mi Perú



Para elaborar el Diagrama de Ishikawa, se llevó a cabo una reunión de trabajo durante el proceso de planificación estratégica, en la cual participaron los responsables de las áreas de Apoyo, entre ellos el Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización, el Subgerente de Planificación y Programación de Inversiones, el Subgerente de Tecnología de la Información y Estadística, el Gerente de Administración y Finanzas, el Subgerente de Logística y Servicios Generales, la Subgerencia de Recursos Humanos, la Secretaría General y la Subgerencia de Atención al Ciudadano y Archivo Central. Durante esta reunión, cada área expuso inicialmente sus desafíos o deficiencias operativas que están afectando el funcionamiento adecuado y los procedimientos óptimos a seguir en el tiempo requerido. Después de identificar todas las causas y problemas, se procedió de manera conjunta a

identificar las causas principales que están contribuyendo al problema real que está afectando los procesos internos, lo que a su vez tiene un impacto en la prestación de servicios a la población.

Como puede observarse, el problema principal que atraviesa la institución es la inexistencia de herramientas que garanticen el control, seguimiento y aseguramiento de los recursos humanos, financieros, usuarios, procesos internos y aprendizaje, así como el conocimiento. Seguidamente, se refieren otras causas en cuanto a su infraestructura como el estado en el cual se encuentran las oficinas y principales instalaciones de la zona. También en cuanto a sus procesos internos, no existe una herramienta de seguimiento y control, burocracia en la documentación, ausencia de implementos de gestión actualizados o implementación de simplificación.

En el mismo orden, en cuanto a los materiales, no cuentan con tiempos específicos para la atención de requerimientos o una distribución equitativa de estos materiales. Por otro lado, en lo referente a los recursos humanos, el personal no está lo suficientemente capacitado o calificado para asumir los cargos de mayor responsabilidad y, finalmente, en cuanto a la parte financiera, el presupuesto se ve sujeto al desembolso del estado.

Por lo expuesto, el gobierno local no cuenta con una herramienta de gestión administrativa para la evaluación del desempeño de la organización con base en indicadores y metas establecidas dentro de un proceso de semaforización, lo que ocasiona un descontrol, a nivel administrativo, sobre el cumplimiento y estado de la gestión municipal ejercida dentro de la MDMP, por lo que resulta de importancia diagnosticar la situación que precede dentro de la institución para identificar las oportunidades de mejora a contemplar dentro del CMI; por el cual se buscó presentar la propuesta de modelo del Cuadro de Mando Integral, motivo de elaboración de la presente tesis.

Formulación del problema.

Problema General:

¿Cuánto mejoraría la gestión municipal con el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional?

Problemas Específicos:

¿En qué medida los objetivos estratégicos se desglosa el mapa estratégico destinado a mejorar la gestión municipal?

¿En qué medida puede abordar el mapa estratégico las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal?

¿En cuántos indicadores se dividen las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión municipal?

¿En cuánto mejorará la gestión municipal representada en el Cuadro de Mando Integral con información actualizada?

Justificación.

Esta investigación tiene un fundamento aplicable y/o práctico porque dotó a la municipalidad de Mi Perú de un modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y le permitió dar seguimiento en cuanto a las actividades de medir, controlar y supervisar mejor sus procesos internos desde la emisión del requerimiento de sus planes y alcanzar sus metas en base a indicadores de gestión, para lograr mejores resultados y aumentar su visibilidad en cuanto a la percepción de la comunidad sobre los principales servicios que brinda la municipalidad.

La investigación también tiene una justificación académica, dados los conceptos básicos del Balanced Scorecard, el cual permite ajustar la visión, la misión, las metas y la estrategia institucional con la funcionalidad de toda la gestión municipal, colaborando con la organización para mejorar sus procesos de planificación y control, y lograr sus objetivos. Sobre esta base, las conclusiones pueden ser reproducidas a otras escalas para poder realizar estudios comparativos.

También este estudio tiene una justificación social, porque a partir de esta investigación otras entidades sub nacionales de la región Callao o a nivel nacional también se beneficiarán con esta iniciativa de poder mejorar sus procesos y sus planes, así llegar a satisfacer las necesidades de la población beneficiaria y lograr transparencia en la gestión municipal.

Por otro lado, el presente estudio tiene justificación económica, puesto que el Cuadro de Mando Integral, tiene como objetivo realizar una integración y retroalimentación estratégica para lograr los objetivos optimizando los recursos económicos a designar para cada actividad y proyecto de inversión que se ejecutara en beneficio de la población.

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional para la mejora de la gestión municipal.

Objetivos Específicos.

Identificar los objetivos estratégicos para ser usados en el mapa estratégico para la mejora de la gestión municipal

Elaborar el mapa estratégico de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

Elaborar los indicadores de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

Presentar el cuadro de mando integral con información actual de la gestión

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los principales hallazgos atribuidos al contexto internacional y nacional de la investigación, coincidiendo con las variables de estudio, su alcance metodológico y resultados; facilitando la profundización de la información y proporcionando posturas críticas para el desarrollo y discusión posterior de los resultados.

Antecedentes.

Internacionales

Respecto al objeto de estudio, en el aspecto internacional, Cisterna (2018) publicó un estudio “Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico-forestal RB transmisión.” que buscó elaborar un modelo de programación estratégica por medio de un CMI. Permitió la medición de información, así como la descripción de los elementos de estudio. Asimismo, con respecto a la perspectiva financiera, el CMI permitirá reducir costos operacionales en un 25%, asimismo, aumentar el número de clientes en un 20%. Concluyó que, motivado a la carencia de programación es necesario aplicar la herramienta planteada.

Duvauchelle y Merchán (2019), en el aspecto internacional, dio a conocer un estudio “Diseño de un cuadro de mando integral como modelo de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito universidad de Guayaquil” que tuvo como intención elaborar un CMI como modelo de administración para una organización que posibilitará la toma de decisiones y perfeccionar aspectos de la productividad. De acuerdo, no hubo manipulación de los objetos de estudio y permitió la descripción de estos. Los hallazgos evidenciaron que, el CMI permitió aumentar la cantidad de socios anual en 80%, asimismo, 50% de aumento en la satisfacción laboral. Concluyó que, el CMI ayuda a transformar la evaluación y supervisión empleando los indicadores claves.

Ortega (2019), en el aspecto internacional, ejecutó un estudio “Propuesta de diseño para la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa ingeniería AVA Montajes” que tuvo como objeto proponer la aplicación de un CMI para una entidad de montajes. No se presentó manipulación de los fenómenos de estudio y se midió información. Los hallazgos permitieron evidenciar que, la implementación del CMI permitirá aumentar 10% de ingresos por ventas, del mismo modo, las capacitaciones tendrán 100% de efectividad para lograr mejorar la productividad. Concluyó que CMI permitiría revelar los

requerimientos de la empresa para un efectivo control de gestión, ya que no existe un sistema formal para el día a día y las alternativas necesarias para tal fin.

Murillo (2020), en el aspecto internacional, desempeñó un estudio “Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo”, que tuvo como fin desarrollar una herramienta de gestión de impacto de organizaciones. No se presentó experimentación y se midió información. Los resultados indicaron que, la gestión de impacto posee un peso del 50%, el costo de medición un peso de 30% y la participación de los stakeholders un peso de 20%. Concluyó que, antes de llevar a cabo la aplicación es necesaria la adaptación del CMI, hacer evaluaciones y calificar los indicadores, dado que, varían de acuerdo a las prioridades de toda empresa.

Cuervo (2020), en el aspecto internacional, elaboró una investigación “Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el cuadro de mando integral (CMI) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco SAS en la ciudad de Bogotá” que tuvo como propósito elaborar un modelo de gestión estratégica centrada en el CMI como alternativa para poder cumplir con los objetivos empresariales. Se trató de la medición de información y no hubo manipulación de variables. Se halló que, la empresa en un 90% no consigue desarrollar con efectividad sus estrategias organizacionales. Se busca con esta alternativa aumentar las ventas en 10% anualmente, así como optimizar en 5% la rentabilidad anual. Concluyó que, la planeación estratégica es una necesidad en las empresas competitivas, y constituye la competitividad y crecimiento organizacional.

Nacionales

En el aspecto nacional, Huamani (2018) en su estudio “Diseño de un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la municipalidad provincial de Espinar – Cusco” buscó llevar a cabo un CMI como opción de manejo para la municipalidad de Espinar. De acuerdo, posibilitó describir información y no hubo manipulación de variables. Los hallazgos presentaron que, el plan estratégico organizacional no posee una herramienta para hacerle control, asimismo, se estableció que, la estrategia es la base del plan estratégico para cumplir con la misión. El CMI permitirá mejorar la gestión en 95%, asimismo, el acceso al servicio de energía eléctrica debe de aproximadamente 96% de acceso para la población. Concluyó que, la municipalidad tiene que aplicar el empleo del CMI para poder hacerle control a la estrategia organizacional, del mismo modo, aumentar los indicadores con el objetivo de puntos de medición de la estrategia.

En el aspecto nacional, Díaz (2018) ejecutó una investigación “Diseño e implementación del cuadro de mando integral en la institución privada Antonio Raimondi de la Ciudad El Collao Ilave-2016” que permitió estudiar las metas estratégicas por medio del CMI. No hubo manipulación de los elementos de estudio y fue aplicado. Se evidenció que, buscan optimizar en un 5% la rentabilidad, aumentar los medios educativos en 25%, reducir la tasa de deserción en 90%, optimizar el cumplimiento con los usuarios en 95%. Concluyó que, es fundamental continuar con el CMI a fin de que se cumpla la labor establecida de herramienta dinámica de gestión.

En el aspecto nacional, Cconislla (2018) publicó una investigación “Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral”, que se enfocó en elaborar un SCG centrado en la implementación del CMI a una entidad constructora. Se midió información y no se enfocó en la experimentación. Los hallazgos establecieron que, existió 40% de labores improductivas, asimismo, se requiere aumentar la satisfacción del usuario en 85%. Asimismo, el CMI conlleva al desempeño de una imagen clara de negocio, por lo que se necesita la intervención de todos los colaboradores en la evolución de la estrategia. Concluyó que, el CMI es fundamental entender dentro de la aplicación estratégica.

En el aspecto nacional, Torres (2020) elaboró un estudio “Aplicación del cuadro de mando integral para acrecentar significativamente la gestión de la gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural de la municipalidad provincial de Pacasmayo 2019-2022” que se centró en la aplicación del CMI para incrementar exponencialmente la gestión de una municipalidad. Se enfocó en una investigación preexperimental y fue aplicada. Los resultados indicaron un incremento por encima del 25% en lo respectivo a la eficacia de la gestión de toda la entidad, evidenciando que repercute de forma significativa. Concluyó que, hubo un aporte óptimo del 54% en la efectividad y el 56% de optimización en toda la gestión municipal. Asimismo, se sugiere incrementar la cantidad de indicadores estratégicos para conseguir su aprovechamiento al máximo y poder estandarizar la mejora continua.

En el aspecto nacional, Mendoza y Ruiz (2020) desempeñaron una investigación “Cuadro de mando integral para la gestión administrativa en diferentes sectores: una revisión de la literatura” que buscó facilitar información extendida acerca de herramientas de gestión y determinar elementos importantes conocidos del empleo del CMI. No se ejerció experimentación. Se pudo evidenciar que, una entidad de bancos consiguió el 5% de logro de

objetivos con la aplicación del CMI, puesto que impacta significativamente en una entidad. Concluyeron que, el efecto de la aplicación del CMI se aplica en los mecanismos internos incorporando el contexto. Del mismo modo, se recomienda aplicación de una perspectiva que repercuta en la sostenibilidad ambiental.

En función de lo revisado en los antecedentes previamente descritos, se precisó información significativa para la ejemplificación del cuadro de mando integral, en los diversos escenarios donde se suscitó la necesidad de mejorar las condiciones actuales de gestión; todos ellos basándose en el diagnóstico previo, indicadores de medición y el cumplimiento de las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y la mejora continua en cuanto a la formación permanente de los colaboradores en los sectores públicos, a fin de garantizar la ejecución de proyectos de carácter social y público para el bienestar de los ciudadanos.

Bases teóricas.

Teoría institucional

Explora el papel de las tendencias sociales y las influencias del ambiente en el desenvolvimiento de las actividades organizacionales. A partir de una óptica institucional. La selección de recursos y la ventaja competencial duradera dependen en gran parte, tanto a nivel individual como entre las empresas, de los contextos institucionales en los que operan las empresas a la hora de tomar cualquier medida de captación y administración de medios (Campos R. , 2020).

El proceso de institucionalización supone la disociación de las normas de comportamiento de las particulares condiciones históricas, de manera que las rutinas cobran una cualidad normativa y vigente que supera su conexión con los intereses individuales del pasado. Las instituciones tácitas pasan a ser aceptadas como " el modo de hacer las cosas" en la organización. A medida que las decisiones o soluciones temporales a problemas particulares se aplican a mediano plazo, pasan a ser norma y se transforman en una actividad rutinaria (Campos R. , 2020).

Con el tiempo, esta conducta habitual puede llegar a institucionalizarse de manera no consciente. Los individuos y las organizaciones se someten a las convenciones sociales, solicitan ayuda, son sensibles a las informaciones sociales y se adecuan bastante bien a las costumbres y a las tradiciones. El cumplimiento de las exigencias sociales favorece el éxito y la supervivencia de las entidades En contraste con los puntos de vista teóricos que analizan hasta qué punto el comportamiento organizativo es razonable y está económicamente

explicado, la teoría institucional hace hincapié en el comportamiento compatible, usual y socialmente establecido. Reviste especial interés el modo en que las estructuras y los procesos organizativos se han institucionalizado a lo largo del tiempo. Además, las actividades institucionalizadas para las que no existe una finalidad económica o técnica clara son de especial interés teórico porque su mantenimiento no puede explicarse mediante una elección racional (Campos R. , 2020).

La Teoría Institucional suele subdividirse en tres vertientes: Nueva Economía Institucional (NIE); Antigua Economía Institucional (OIE); y Nueva Sociología Institucional (NIS). La NIE es una rama que forma parte del cuerpo teórico de la Economía Neoclásica. Así, cuenta con los principios básicos de la modelización económica: agentes racionales con funciones y objetivos definidos. NIE propone el desarrollo de modelos económicos, introduciendo supuestos o variables que tengan en cuenta el contexto organizativo (de Moura y de Araújo, 2019).

La OIE cuestiona algunos supuestos de la economía neoclásica, como la racionalidad individual y el individualismo metodológico a la hora de analizar el desarrollo y el cambio que tienen lugar en los sistemas sociales. Esta vertiente tiene en cuenta la acción de los agentes económicos que actúan en un contexto social, en el que las normas y los valores sociales configuran los comportamientos individuales. La OIE también defiende el holismo metodológico al considerar que las instituciones y organizaciones existen en entornos complejos, cuya consideración global (y no parcial o simplista) debe intervenir en el análisis (Quispe, 2018).

Teoría de Cuadro de Mando Integral por Norton y Kaplan

En base a la contabilidad financiera no considera la incorporación y valorización de los activos inmateriales generados a nivel interno, como el perfeccionamiento de nuevos productos, su capacidad de desarrollo, las habilidades, la satisfacción y flexibilidad de los colaboradores, así como la fidelidad de los usuarios, así como las bases de datos y los sistemas, puesto que no es posible atribuirles un valor monetario fiable. No obstante, son activos y competencias esenciales para el éxito en el ámbito actual y futuro de la competencia. Por ello, es necesario recordar que no se puede navegar con éxito por el nuevo panorama competencial del tercer milenio simplemente observando y controlando las métricas financieras del pasado. Resultan inadecuados para administrar y valorar la transformación de la empresa en un ambiente altamente competitivo. Faltan aquellos

indicadores que recogen gran cantidad del valor generado o perdido por las actuaciones de los directivos de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2014).

Cuadro de mando integral

Se presenta como una solución eficaz para la gestión organizacional en el corto y largo plazo. Esto se debe principalmente a que la combinación de indicadores financieros y no financieros puede anticipar tendencias y facilitar la implementación de acciones estratégicas de manera proactivas y, en segundo lugar, porque proporciona una alternativa estructurada a la selección de indicadores para consideraciones de gestión. (Sayed et al., 2021).

Ofrece a los directivos una estructura integral para convertir la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Numerosas compañías han adoptado afirmaciones de objetivos que comunican sus principales puntos de vista y convicciones a todos los miembros de la plantilla. Una declaración de misión hace referencia a las creencias fundamentales de una empresa e identifica su mercado objetivo y sus productos clave. Por ejemplo, puede ser la compañía de mayor prestigio en el sector de las aerolíneas y la mejor institución financiera en el mercado elegido. Una declaración de misión debe ayudar a inspirar, dinamizar y dar energía a una organización, pero una declaración de misión inspiradora y exógena no es suficiente por sí sola (Ming et al., 2020).

El cumplimiento de los objetivos a largo plazo se alcanza al establecer los resultados esperados de la organización y los impulsores que los respaldan, junto con el conocimiento detallado de todos los individuos que integran la entidad. Para muchos, las métricas son herramientas para rastrear el comportamiento y evaluar el desempeño anterior. Las métricas del CMI se deben utilizar de diversas formas; para desarrollar y comunicar la estrategia comercial, para comparar las iniciativas de individuos, organizaciones y departamentos y guiarlos hacia objetivos comunes (Arévalo y Gómez, 2021).

El CMI no está diseñado para hacer que los individuos y las unidades organizacionales se ajusten a planes predeterminados, como es el objetivo tradicional de los sistemas de control. Las cuatro lentes del CMI proporcionan un balance entre las metas en cortos tiempos y largo plazo, entre los resultados esperados y los criterios de rendimiento para esos resultados, y entre los objetivos más estrictos y los objetivos subjetivos menos estrictos (Huayta, 2020).

Estrategias

Las estrategias que una empresa desarrolla para ser competitiva en el mercado son el dominio de los costes, la concentración, la potenciación y la elevada diferenciación. Así, la estrategia de liderazgo en costes es basada en conservar los costes bajos en línea con la competencia para conseguir un alto volumen de producción. La diferenciación se trata de desarrollar un producto o servicio que sea innovador y distinguible. La alta segmentación se refiere a los clientes, el mercado geográfico o la línea de productos (Acosta, 2021).

Asimismo, como estrategias también se conocen todos aquellos esfuerzos que desarrolla un equipo multidisciplinario, en los diversos ámbitos empresariales, con el fin de intercambiar información sobre el estado de cada proceso y facilitar la integración hacia acciones de mejora o corrección en términos del desenvolvimiento de las actividades. El propósito de trazar una estrategia de gestión tiene que ver con los resultados que se esperan alcanzar, para cuyo proceso se busca establecer indicadores o KPI's que permitan cuantificar el alcance de los mismos (Celis, 2018).

Bajo la perspectiva de un programa de estrategias institucionales, se ejecutan de forma articulada por categorías, donde se busca la dirección y coordinación en interacción con las tácticas o acciones orientadas hacia el logro de objetivos y metas que resulten prioritarias para la dirección; enmarcándose en las directrices y lineamientos de su Plan Institucional y el marco del presupuesto público asignado para dicho propósito, siendo así como se busca la implementación de un instrumento que garantice la correcta gestión municipal en apego a las leyes y regulaciones aplicables como una expresión conjunta y sistematizada de todos los esfuerzos de los principales actores para la obtención de resultados tangibles (Cabrera, 2021).

Mapa estratégico

Sirve para interpretar la conexión entre los enlaces de los objetivos estratégicos o para visualizar la estrategia de manera gráfica. Al conjunto de objetivos estratégicos vinculados por relaciones causales se le llama mapa estratégico. Los mapas estratégicos constituyen el elemento fundamental para el CMI. Contribuyen a poder comprender la correlación entre los objetivos estratégicos y ofrecen una representación fácil y muy gráfica de la estrategia de la compañía. El ME contribuye a valorar la relevancia de cada meta estratégica mediante su agrupación en perspectivas (Huamani, 2018).

- **Medibles:** posibilita saber el nivel de cumplimiento de la visión

- **Adecuados:** compacto con la visión y misión.
- **Sucesivos:** ofrece tiempo a la entidad de entender un propósito antes de lanzar otro, dado que, acumular los objetivos puede ser un limitante en su búsqueda.
- **Realistas:** son capaces de obtener en relación de la clase de entidad, los elementos externo y capacidades de la misma.
- **Específicos:** identificadores en las actividades que son requeridas para realizarlas.
- **Desafiantes:** contemplan una misión para la entidad y fomentar sensación de urgencia que genere movimiento en la misma.
- **Fijados en el tiempo:** debe implementarse un lapso de tiempo concreto para conseguirlo.

Indicadores financieros

Estos podrán ser variados de acuerdo al rubro en el que se lleva a cabo su actividad, pero se dan a conocer los más significativos que han de estar en un CMI de acuerdo con Quispe (2018):

- **Liquidez:** constituye conocer la liquidez real de la compañía, así como su cash-flow existente en toda situación.
- **Rentabilidad:** la rentabilidad de los productos brindados han de calcularse para poder hacer un conteo del resultado producto de una estrategia establecida, posibilitando una transformación en un servicio o producto.
- **El retorno en la inversión:** posibilita saber el retorno de todas las inversiones llevadas a cabo en cada área y en todo proyecto.
- **Efectividad de las ventas:** permite saber cuándo un grupo de ventas es eficiente y efectivo para tomar decisiones de acuerdo al resultado.

Indicadores no financieros

Se dan a conocer los siguientes indicadores no financieros conforme con Mendoza y Ruiz (2020):

- **Clientes:** en todo negocio es fundamental tener a un cliente satisfecho con el servicio o producto ofrecido, por tal motivo, este indicador se basa en el posicionamiento que posee la entidad respecto a su competencia y la percepción que tiene el usuario de la marca.

- **Aprendizaje y crecimiento:** posibilitan información vinculada al grado de evolución de las diversas áreas de negocio, centrándose en estudiar los procesos de calidad, innovación y productividad.
- **Procesos internos de negocio:** para conseguir los propósitos de negocio se necesita conservar la capacidad de transformación y evolución, por tal motivo, es relevante centrarse en la tecnología y las personas a fin de no quedarse estancado, sino ir en constante evolución.

Dimensión 1. Perspectiva financiera

El CMI conserva las perspectivas financieras puesto que los indicadores son útiles para sintetizar el efecto económico, claramente medible, de las actuaciones ya emprendidas. Los indicadores de rendimiento financiero ofrecen datos acerca de si la estrategia, ejecución e implementación de la empresa están contribuyendo a elevar el nivel mínimo aceptable. Las medidas financieras generalmente se refieren a la rentabilidad medida, por ejemplo, por la utilidad operativa, el rendimiento del capital invertido o la creación de valor económico reciente. Se han desarrollado otros métodos para lograr objetivos financieros, como aumentar rápidamente las ventas o generar flujo de efectivo (Torres, 2020).

Dimensión 2. Perspectiva del cliente

La dirección identifica los clientes y los sectores del mercado en los que la célula de negocio debe competir y evalúa los resultados de la célula de negocio en estos sectores seleccionados. Esta visión suele basarse en un grupo de índices clave o globales de éxito resultantes de una estrategia bien definida y aplicada. Los principales indicadores comprenden la satisfacción de los clientes, su retención, la captación de clientes, la fidelización de los mismos y la participación en el mercado del sector seleccionado (Celis, 2018).

Dimensión 3. La perspectiva del proceso interno

Los jefes determinar los aspectos clave de los procedimientos internos de la organización que deben ser optimizados. A través de estos procesos, las unidades de negocio pueden crear un valor que les permita atraer y retener a los clientes en sus segmentos de mercado objetivo y cumplir las exigencias de los inversores de una mayor rentabilidad financiera. El análisis de los procesos internos proporciona un análisis de los que más repercuten en el pensamiento del cliente, así como en el desenvolvimiento de los objetivos

financieros de la entidad. Partiendo de los procesos internos pone de manifiesto dos ventajas clave entre los métodos tradicionales y el BSC de medición del rendimiento (Hamied y Elbagoury, 2020).

Los enfoques tradicionales están basados en la supervisión y optimización de los mecanismos presentes. Pueden ir más allá de la medición del rendimiento financiero e incluir medidas de calidad y tiempo. Sin embargo, siguen centrándose en mejorar el proceso actual. En cambio, el enfoque del BSC pretende identificar procesos de gran innovación en los que una organización debe destacar para alcanzar sus objetivos financieros y de clientes. Por ejemplo, una organización necesita llevar a cabo un proceso para prever las exigencias del cliente u ofrecer nuevos servicios que algunos clientes valoran. Las mediciones de los procesos internos realizadas por el CMI pondrán de manifiesto una serie de procesos potencialmente inexistentes que son especialmente importantes para la estrategia de éxito de la organización. La segunda innovación en el enfoque del CMI es la inclusión de la innovación de los procesos desde la perspectiva de los procesos internos (Marzuki et al., 2020).

Dimensión 4. Perspectiva de formación y crecimiento

Se fija el conjunto de infraestructuras que la compañía debe poner en práctica para poder conseguir un perfeccionamiento evolución sostenibles. Los factores de éxito actuales y futuros se definen desde la percepción del usuario. Es poco probable que las empresas alcancen los fines de sus procesos internos y de sus clientes a largo plazo con las actuales tecnologías y capacidades. Por otra parte, la feroz competitividad mundial obliga a las empresas a mejorar continuamente su capacidad de aportar valor a sus clientes y socios (Sarraf y Nejad, 2020).

El establecimiento y progreso de una empresa se fundamentan en tres pilares esenciales: liderazgo efectivo, sistemas robustos y procesos eficientes. Los indicadores financieros, de satisfacción del cliente y de rendimiento interno del CMI revelan las discrepancias significativas entre las habilidades de los colaboradores, la funcionalidad de los sistemas y la efectividad de los procesos. Asimismo, estos indicadores señalan las acciones necesarias para alcanzar estándares de excelencia. Para colmar estas lagunas, las organizaciones deben invertir en el reciclaje de las personas, la mejora de los sistemas y tecnologías de la información y la adaptación de las prácticas y políticas organizativas. Estos objetivos se reflejan en el modelo de formación y desarrollo del CMI (Cora, 2020).

Gestión municipal

Es la gestión de acciones y resultados. Contempla un mecanismo de interpretación, elección, orden de actividades y supervisión que tiene como objetivo optimizar la elaboración y aplicación de las medidas públicas para organizar el territorio y perfeccionar la vida de los residentes (Campos R. , 2020).

Es un esfuerzo concertado para mejorar las relaciones económicas, sociales, humanas, materiales y culturales entre las sociedades y sus habitantes para hacerlas económicamente justas, políticamente viables, administrativamente basadas en el proceso de programación y manejo de recursos. Sociedades eficientes y eficaces con visión de desarrollo (Cora, 2020).

Implica la capacitación, diagnóstico, descripción de las actuaciones de la comunidad y actuaciones sociales, la población, formación del tema y la interacción institucional para un estudio completo de salud y una participación efectiva (Ruiz, 2020).

Asimismo, la gestión municipal constituye una premisa esencial (pero no suficiente) respecto a la evolución de una zona. Además, se suman algunas características específicas que, a largo plazo, favorecen o retrasan el progreso socioeconómico de una región. Dentro de las posibles condiciones que influyen en el desarrollo se incluyen las de naturaleza económica, tecnológica, sociocultural, política y medioambiental (Lozano y Durán, 2020).

También se puede definir que la gestión municipal busca la evolución local, siendo un mecanismo que interesa a cada una de las personas del país, pues contempla casos que influyen en el bien de la ciudadanía, esto es pues, calidad de vida para todos y esto se encuentra conectado a la transformación nacional (Huayta, 2020).

Es un conjunto de acciones municipales encaminadas a conseguir las metas fijadas en el proceso de trabajo a través de la gestión e integración de los recursos territoriales. Se entiende por gobernanza local la gestión de un conjunto de recursos para garantizar que los diferentes grupos de población satisfagan sus respectivas necesidades de bienes y servicios públicos (Addin y Fazel, 2021).

El éxito de los gobiernos locales y de los funcionarios públicos requiere una buena organización administrativa. Así, estos gobiernos locales son los encargados de administrar los bienes municipales, ordenar el territorio y manejar las oportunidades prioritarias en materia de servicios y ayudas a los habitantes. Enfrentados a esta situación, los gobiernos locales impulsan y orientan el desenvolvimiento local en base a una visión integral común a

los participantes primordiales en el proceso, destacando su conocimiento y proximidad a la población (De Oliveira et al., 2020).

La orientación al ciudadano requiere una verdadera comprensión de la ecología espacial, del territorio físico y de las circunstancias socioeconómicas y culturales de la población a gestionar. Asimismo, el manejo municipal debe incluir la administración eficiente de los servicios municipales, la definición de las responsabilidades para el desarrollo local, la inclusión de la capacidad en los procesos de desenvolvimiento de capacidades municipales, el desarrollo de procesos de gestión financiera y presupuestaria transparentes y eficaces, la definición del control municipal, la programación y orden municipal en el marco de la buena gobernanza (Silva et al., 2021).

La consecución de los objetivos de la buena gestión local supone la vigilancia de los procesos de fijación de los programas de trabajo, la delimitación de las competencias, la actualización de los controles y procedimientos, y la promoción del orden social por medio de los ciudadanos para evaluar la calidad de lo que se produzca y se ofrezca a los ciudadanos (Sánchez y Menses, 2019).

Dimensión 1. Supervisión y administración del territorio

Los municipios son los órganos responsables de la organización y administración de sus territorios y les corresponde la elaboración de políticas sanitarias, de infraestructuras y de carreteras ajustadas a las exigencias y necesidades de la población. Asimismo, busca el control de las actividades de gestión a fin de que las mismas sean desarrolladas de la manera más óptima posible. Del mismo modo, busca la elaboración, así como el desarrollo del plan metropolitano y controlas las acciones necesarias en casos de sus competencias (Secce, 2018).

Dimensión 2. Promover el desarrollo local

Como autoridades locales, los municipios son los responsables de respetar las directrices fijadas en el reglamento orgánico de los municipios. Asimismo, han de garantizar un crecimiento sostenible y holístico para que se optimicen las posibilidades de vida de las personas más desfavorecidas, de manera que las generaciones de un futuro no muy lejano se encuentren en mejor situación que la actual. Conlleva a fomentar las particularidades únicas y ventajas comparativas de una localidad con el objeto de potenciar le economía y empleo (Martínez y Seclen, 2019).

Dimensión 3. Brindar servicios públicos adecuados

El municipio tiene el cometido de suministrar servicios públicos suficientes y de calidad a toda la población de su zona, para que pueda desenvolverse y encontrarse a gusto. Tales servicios son el abastecimiento de agua, la gestión de residuos, servicio de emergencias, servicio de electricidad, entre otros (Muda y otros, 2018).

Los servicios públicos constituyen una faceta estructural vital, siendo elementos distintivos dentro del entramado socioeconómico y equiparables en importancia a los sistemas financieros, monetarios y educativos. Los sistemas mencionados de radicación y producción de la ciudadanía no serían concebibles si no se presentan servicios públicos efectivos a gran escala. (Secce, 2018).

Definición de términos básicos.

- **Cuadro de Mando Integral:** se trata de una alternativa de gestión organizacional efectiva para calcular la transformación de la actividad de una entidad, sus metas estratégicas y sus resultados, partiendo desde la estrategia con una visión general (Cora, 2020).
- **Gestión estratégica:** contempla un grupo de actuaciones que se llevan a cabo para desenvolver estrategias que permitan la competitividad. Lo mismo, aplicando políticas que sean favorables para la eficacia de los medios que posibiliten conseguir el éxito de las compañías (Palma, 2022).
- **Organización:** su intención es el diseño de estrategia para la entidad en torno a sus particularidades y requerimientos a nivel de estructura organizativa. Busca optimizar la entidad respecto a operatividad, puestos de trabajo, de forma que la entidad sea más sostenible y rentable, y los colaboradores se sientan más satisfechos (Secce, 2018).
- **Planificación:** planificar implica hacer un ajuste previo de los eventos que puedan implicar una oportunidad o amenaza. De tal manera, se trata de deducir los efectos negativos de ciertas situaciones y fomentar los positivos. Del mismo modo, planificar no implica únicamente programar actividades, sino también mitigar daños y aumentar la eficiencia (Arévalo y Gómez, 2021).

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

Formulación de la Hipótesis.

Hipótesis general:

El diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional permitirá la mejora de la gestión municipal.

Identificación de Variables.

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Variable dependiente: Gestión municipal.

Operacionalización de Variables.

Se dan a conocer las variables, así como dimensiones e indicadores cuantificables que podrán ser medidos a través de la implementación del CMI, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1.
Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Cuadro de mando integral	Constituye una herramienta eficiente para la dirección organizacional a corto y largo plazo (Sayed et al., 2021).	EL CMI se proyecta desde la perspectiva financiera, la del cliente, los procesos internos, así como la formación y crecimiento.	Perspectiva financiera	-Efecto económico -Rendimiento financiero -Rentabilidad -Beneficio del capital invertido -Flujo de caja	Razón
			Perspectiva del cliente	-Segmentación de clientes -Segmentación de mercado -Resultados de la unidad de negocios	
			Perspectiva del proceso interno	-Aporte de valor -Cumplimiento de metas y expectativas -Medición de la satisfacción de clientes	
			Perspectiva de formación y crecimiento	-Factores clave -Tecnologías -Capacidades del personal	
Gestión municipal	Constituye un proceso continuo de análisis, toma de decisiones, organización y control de las actividades destinadas a perfeccionar la elaboración de las políticas públicas municipales y su ejecución con el objeto de organizar el territorio y fomentar la calidad de vida de sus habitantes (Campos, 2020).	La gestión municipal se caracteriza por la supervisión y administración del territorio, promoción del desarrollo local y la prestación de servicios públicos adecuados.	Supervisión y administración del territorio	-Desarrollo de habilidades blandas -Mejoras en infraestructuras viales -Control de actividades -Formulación y desarrollo de planes	Nominal
			Promover el desarrollo local	-Respeto de directrices -Organización del crecimiento sostenible -Fomento de ventajas competitivas	
			Brindar servicios públicos adecuados	-Seguridad ciudadana -Gestión de desechos sólidos -Servicios de emergencia	

-Mantenimiento de áreas verdes

Población.

Partiendo de la premisa de que el universo poblacional o, también conocido como población, es un conjunto que es conformado por objetos, elementos, seres vivos humanos o animales que puedan ser objeto de interés investigativo y que provean un aporte circunstancial a las investigaciones (Baena, 2017).

Se precisa que el grupo de interés que conforma la población fueron 350 trabajadores que forman parte del Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Mi Perú, Callao.

Muestra.

Igual como en primera instancia la muestra sería la misma que el de población, lo que implica el uso de un tipo de muestra no probabilística. Estas muestras se caracterizan por un proceso de selección basado en las particularidades de la investigación en lugar de seguir un criterio estadístico de generalización. (Sampieri, 2017).

Del mismo modo, se empleará un método de selección de muestra probabilística, y en consecuencia, se aplicará la fórmula estadística correspondiente para determinar el tamaño de la muestra, o se considerarán otros criterios para su determinación.

Bajo este mismo escenario, considerando que el universo poblacional es bastante extenso, se precisa emplear de un muestreo apoyado en la estadística para determinar el tamaño final de la muestra, teniendo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \alpha * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \alpha * p * q} \quad (\text{Ec.1})$$

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo (350)

Z = Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC) (1,960)

e = Error de estimación máximo aceptado (5%)

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito) (50%)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (50%)

Aplicando entonces la fórmula anterior, el tamaño muestral comprendió un total de 183 trabajadores que conforman el CAS de la Municipalidad Distrital de Mi Perú.

En esta ocasión se utilizó la muestra probabilística y no probabilística, para tener una precisión de la investigación sea más exacta y verídica.

Diseño de Investigación.

A partir de la naturaleza del estudio, este procede de un diseño caracterizado por no implicar la manipulación de las variables en cuestión, también conocido como “no experimental”, cuyo concepto es definido por Hernández et al. (2014) como los tipos de investigaciones que se centran únicamente hacia la observación y anotación en el cambio de las características inherentes del objeto o fenómeno analizado sin establecer una manipulación intencional durante dicho proceso, por cuanto su proceso se ejerce en función del desenvolvimiento del fenómeno de estudio en su entorno habitual de estudio, bajo condiciones preestablecidas y durante un periodo determinado

Sobre esta premisa, este es descriptivo y a su vez, transversal, por cuanto, según Hernández y Mendoza (2018), lo descriptivo se apoya en la tabulación sistemática de la información y presentación de resultados sobre una base estadísticamente cuantificable y confiable; mientras que lo transversal hace mención a que los datos se recolectan en un único periodo de tiempo y son analizados de forma retrospectiva, a fin de establecer nuevas posturas y concluir sobre las condiciones observadas en el pasado para mejorar o brindar soluciones futuras.

Asimismo, se recalca su alcance explicativo, el cual busca establecer relaciones causales que reflejen influencias positivas o negativas entre variables, de modo que se permita el establecimiento de directrices de mejora o estrategias enfocadas a reorientar las relaciones entre las variables estudiadas o bien mantener dicha interrelación entre sí (Hernández y Mendoza, 2018).

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Sobre este aspecto, se resalta el uso de la observación directa, que se define como un método de obtención de información de tipo primario donde el investigador o investigadora ejerce la apreciación visual sobre la interacción del fenómeno observado, para posteriormente proceder a anotaciones respectivas que le sirvan de referente para formular estrategias de solución (Hernández y Mendoza, 2018); siendo estas características fundamentales para establecer un grado de interacción de forma primaria con los sujetos que son sometidos al estudio.

En complemento, los instrumentos que se asocian a las técnicas son la ficha de observación para tomar anotaciones importantes sobre la revisión, cuyo diseño se enmarca en los requerimientos o necesidades del investigador, por lo que no sigue un modelo restrictivo (Hernández et al., 2014). Asimismo, se presenta el resumen de cada técnica e instrumento en función de los objetivos específicos trazados dentro de la investigación:

Tabla 2.

Resumen de herramientas por cada objetivo específico

	Herramienta	Antecedente	Teoría
OE1:	Análisis documental	Huamani (2018)	Kaplan y Norton (2016)
OE2:	Análisis documental	Torres (2021)	Kaplan y Norton (2016)
OE3:	Análisis documental	Torres (2021)	Kaplan y Norton (2016)
OE4:	Análisis documental	Díaz (2018)	Kaplan y Norton (2016)

Métodos y Procedimientos de análisis de datos.

describir la relevancia del Cuadro de Mando Integral (CMI) dentro del plan estratégico como herramienta para mejorar la gestión municipal de Mi Perú. Se establece que el procedimiento metodológico siguió una secuencia lógica, en línea con la explicación proporcionada por Hernández y Mendoza (2018), Este proceso se basó en un enfoque deductivo e hipotético, que guio la creación de los instrumentos utilizados en la recolección de datos de la muestra seleccionada para el análisis estadístico presentado en los resultados. Este análisis refleja el interés de investigación y responde al problema planteado dentro del contexto del estudio.

En ese sentido, inicialmente se partió de la presentación del Direccionamiento estratégico actual de la municipalidad de Mi Perú (MDMP), donde se proyectó su visión, misión y objetivos estratégicos, de modo que esta información pudiese servir para ser involucrada dentro del mapa estratégico orientado hacia la mejora de su gestión municipal, partiendo también de las perspectivas enmarcadas en el CMI.

Consecuentemente a ello, se fortaleció este diagnóstico a través de la realización de una matriz FODA, donde, luego de realizar las reuniones con el equipo de las áreas de planeamiento estratégico de la MDMP, se pudieron identificar y puntualizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y mejora; lo que sirvió para establecer las estrategias para fortalecer las oportunidades y disminuir las amenazas en beneficio de sus procesos internos.

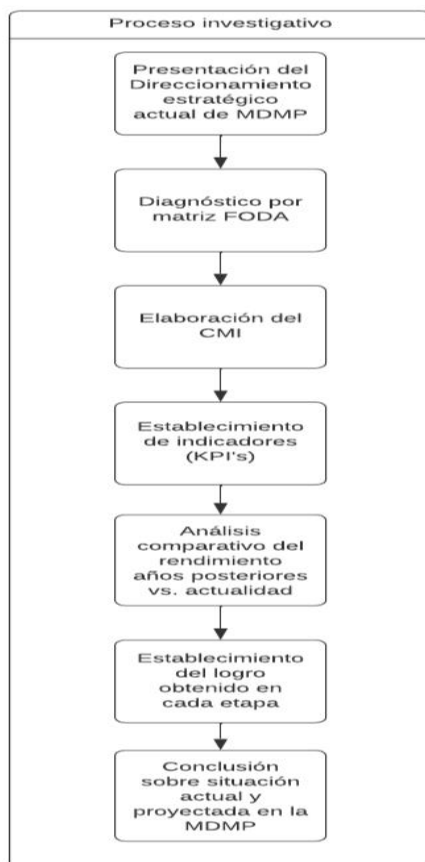
Con base en esta información, se procedió a la elaboración del CMI, en donde se desarrollaron las estrategias de la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, así como de formación y crecimiento.

Posteriormente, se requirió del establecimiento de indicadores para supervisar el cumplimiento de cada perspectiva del CMI donde se pudieron construir los KPI's en términos de la información y alcance disponible dentro de la MDMP.

Esta información permitió entonces el comparativo de su rendimiento en años posteriores y en la actualidad, donde evaluaron las unidades orgánicas responsables de cada proceso y se estableció el logro obtenido. Los resultados recabados en cada fase permitieron concluir acerca de la situación actual y proyectada que se esperaba alcanzar para la mejora de la gestión municipal de la entidad. Ante ello, se presenta el cumplimiento del siguiente flujograma:

Figura 2.

Flujograma del procedimiento de la investigación



CAPÍTULO IV: DESARROLLO.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) emerge como una herramienta institucional de gestión diseñada para potenciar la eficacia y la eficiencia organizativa. Este sistema proporciona una visión detallada de las actividades clave y estratégicas a llevar a cabo, conocidas como iniciativas, alineadas con las estrategias y objetivos identificados. De esta manera, se priorizan los resultados a alcanzar, los cuales representan los logros esperados en los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI), utilizando los recursos públicos asignados para la implementación y ejecución del Plan Operativo Institucional del ejercicio fiscal correspondiente.

Teniendo presente lo anterior, se requirió del establecimiento de reuniones con las unidades orgánicas de la MDMP, a fin de recabar suficiente información para facilitar la presentación del caso de estudio, establecimiento de su condición actual en términos de gestión, así como la delimitación de indicadores que podrían ser alcanzados y supervisados en función de sus responsables directos.

Para iniciar a poder construir el diseño del CMI, se consideró en primera parte el Direccionamiento estratégico, el cual abarca los pilares básicos que tiene una entidad, como es, la misión (razón de ser), la visión y los valores.

La visión está enmarcada por los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDLC) de la institución, mientras que la misión se encuentra delineada en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Visión de la MDMP

“Mi Perú, es un distrito modelo de peruanidad y de desarrollo humano integral y sostenible, donde las personas se desarrollan gracias a su capacidad emprendedora. Su crecimiento es ordenado y se gestiona adecuadamente la conservación del medio ambiente. Es una comunidad pacífica, libre de violencia y con igualdad de oportunidades, donde se ejerce la democracia participativa plena, con transparencia y valores éticos”.

Misión de la MDMP

“Brindar servicios básicos, promoviendo el desarrollo integral del distrito de Mi Perú de manera eficiente, oportuna y articulada”.

Identificar los objetivos estratégicos para ser usados en el mapa estratégico para la mejora de la gestión municipal

Para determinar los objetivos estratégicos e indicadores que guiarán la elaboración del CMI, se llevaron a cabo reuniones con el comité de planificación de la institución. Este grupo está integrado por la presidencia, el gerente municipal y los gerentes de diversas áreas, como asesoría jurídica, administración y finanzas, obras y desarrollo urbano, seguridad ciudadana y fiscalización, administración tributaria, desarrollo humano social y económico, junto con la gerencia de servicios públicos. Durante estas sesiones, se destacó que la entidad pública, como gobierno local ubicado en la región Callao, tiene como una de sus características principales una interacción muy directa con la población. Por consiguiente, se hace referencia al Plan Estratégico Institucional (PEI), donde se definen los objetivos estratégicos clave.

Tabla 3.

Objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI)¹

Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	
Código	Enunciado
OEI.01	CONTRIBUIR CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO
OEI.02	PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO Y HÁBITOS SALUDABLES EN EL DISTRITO DE MI PERÚ
OEI.03	MEJORAR LAS CONDICIONES DE HABITABILIDAD EN EL DISTRITO DE MI PERÚ
OEI.04	PROMOVER LA COMPETITIVIDAD ECONÓMICA EN EL DISTRITO DE MI PERÚ
OEI.05	REDUCIR LOS NIVELES DE INSEGURIDAD CIUDADANA EN EL DISTRITO
OEI.06	PROMOVER LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL DISTRITO
OEI.07	PROTECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y SUS MEDIOS DE VIDA FRENTE A PELIGROS DE ORIGEN NATURAL Y ANTRÓPICOS
OEI.08	FORTALECER LA GESTION INSTITUCIONAL MUNICIPAL

¹ Plan Estratégico Institucional 2019-2025 ampliado

Con el propósito de definir las perspectivas, así como la visión y misión de la entidad, se han establecido metas y evaluaciones, buscando la alineación con la organización mediante la consideración de aspectos como productividad, rentabilidad, recursos físicos y financieros, desempeño y desarrollo gerencial, y responsabilidad social. En este sentido, se presentan a continuación los objetivos estratégicos para el Cuadro de Mando Integral.

En conjunto, se han definido un total de 15 objetivos estratégicos distribuidos en cuatro perspectivas del CMI para la gestión municipal. Estos objetivos cuentan con el respaldo de un conjunto de 19 indicadores, los cuales ofrecen mediciones concretas del avance hacia el logro de los objetivos estratégicos. Estos indicadores son fundamentales para mejorar y completar los resultados esperados en todas las áreas de la gestión municipal, permitiendo una evaluación precisa y una toma de decisiones informadas.

En primer lugar, los indicadores actúan como herramientas de seguimiento y evaluación, permitiendo a los responsables de la gestión municipal monitorear de manera continua el desempeño en áreas clave. Ofrecen información precisa acerca del progreso hacia los objetivos definidos, lo cual simplifica la identificación de áreas de mejora y la adopción de decisiones fundamentadas para maximizar la eficiencia de los recursos y las acciones.

Tabla 4.

Objetivos estratégicos para la mejora de la gestión municipal

Perspectivas	#	Objetivos estratégicos	#	Indicadores
Perspectiva del cliente/comunidad	1	Promover programas de salud preventivo-promocional orientados a favor de la población del distrito	1,01	Número de personas que acceden a los Programas de Salud Preventivo-Promocional en el distrito.
	2	Promover la participación activa entre autoridad y comunidad	2,01	Porcentaje de transparencia y rendición de cuentas
	3	Mejorar la infraestructura urbana adecuada en el distrito	3,01	Número de intervenciones en infraestructura urbana adecuada en el distrito de Mi Perú.

Perspectivas	#	Objetivos estratégicos	#	Indicadores
	4	Regenerar el manejo de Residuos Sólidos integral en el distrito de Mi Perú.	4,01	Número de toneladas anuales de residuos sólidos dispuestos adecuadamente en el distrito.
	5	Preservar el mantenimiento y conservación permanente de Áreas Verdes de uso público en el distrito Mi Perú	5,01	Número de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento en el distrito.
	6	Programa de seguridad Ciudadana Vecinal de manera focalizada en el distrito	6,01	Porcentaje de hogares sensibilizados en seguridad Ciudadana en el distrito.
	7	Espacios y mecanismos de participación ciudadana fortalecidos en la Municipalidad	7,01	Número de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad.
	8	Asistencia técnica en la formalización de los establecimientos de manera oportuna a los comerciantes informales del distrito.	8,01	Número de establecimientos formalizados en distrito de Mi Perú.
	9	Recaudación Tributaria oportuna en beneficio de la Municipalidad	9,01	Porcentaje de Tributos recaudados en la Municipalidad Distrital de Mi Perú.
	10	Administrar recursos financieros de la municipalidad	10,01 10,02	Porcentaje del presupuesto ejecutado en un programa presupuestal Porcentaje del presupuesto aprobado para la ejecución de proyectos en la municipalidad

Perspectivas	#	Objetivos estratégicos	#	Indicadores
			10,03	Índice de rentabilidad
	11	Identificar los procesos actuales de la municipalidad	11,01	Porcentaje de los procesos estandarizados
	12	Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración distrital.	12,01	Números de instrumentos de gestión institucional elaborados y actualizados.
Perspectiva del proceso interno	13	mejorar la gestión interna del municipio.	13,01	Tasa de equipamiento tecnológico disponible respecto al requerido.
			13,02	Números de reuniones de coordinación de equipos de trabajo.
	14	Incentivar la capacitación, formación y crecimiento del personal de la municipalidad	14,01	Nivel de cumplimiento de la capacitación mensual
Perspectiva de formación y crecimiento			14,02	Número de personal con Capacidades Fortalecidas de la Municipalidad Distrital de Mi Perú
	15	Garantizar el clima organizacional en la municipalidad	15,02	Nivel de satisfacción de los empleados

En relación a lo anterior y como se mencionó antes, los hallazgos que se desean obtener, están alineados con diversos indicadores clave permitiendo una evaluación precisa y una toma de decisiones informadas, estos indicadores incluyen:

En la Perspectiva del Cliente/Comunidad, se consideran diversos indicadores, como la cantidad de personas participantes en los Programas de Salud Preventivo-Promocional en el distrito, el índice de transparencia y rendición de cuentas, el número de intervenciones

realizadas en la infraestructura urbana, la cantidad de toneladas de residuos sólidos dispuestas de manera adecuada cada año, la extensión de áreas verdes manteniéndose en condiciones óptimas, el nivel de concienciación sobre seguridad ciudadana en los hogares, así como la frecuencia de reuniones con la participación activa de la ciudadanía. Estos componentes proporcionan una medición precisa del impacto de las acciones implementadas en la mejora del bienestar de la comunidad y en el fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión del municipio.

En la Perspectiva Financiera se plantean, el número de establecimientos formalizados, el porcentaje de tributos recaudados y el porcentaje del presupuesto ejecutado en programas y proyectos municipales. Estos son esenciales para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros municipales y para garantizar la sostenibilidad económica de la entidad local.

Dentro del marco de la Perspectiva del Proceso Interno, se incluyen indicadores como el grado de estandarización de procesos, la cantidad de instrumentos de gestión creados y actualizados, así como la disponibilidad de tecnología y equipamiento. Estos indicadores ofrecen una visión detallada del funcionamiento interno de la entidad municipal, permitiendo identificar áreas de mejora y optimización de procesos para aumentar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Para concluir, en la Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento, se consideran indicadores como el grado de cumplimiento de programas de capacitación mensual y el nivel de satisfacción de los empleados. Estos, son fundamentales para evaluar el desarrollo del capital humano dentro de la organización municipal, asegurando la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos y promoviendo un ambiente laboral positivo y productivo.

En virtud de lo anterior, los hallazgos que se anticipan obtener de los servicios prestados abarcan los siguientes aspectos:

La municipalidad debe revisar semestralmente las operaciones que generan mayor gasto en las operaciones, se deben realizar anualmente auditorías externas, y trimestralmente se debe aplicar evaluaciones. A continuación, se presenta la matriz FODA, considerando las fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades, y las estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA, el cual fue construido a partir de la información recabada en

reuniones con el gabinete administrativo para tomar nota sobre cada punto específico identificado y analizado en la siguiente matriz:

Tabla 5.

Matriz FODA desde las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

	Fortalezas (F) F1: Aplicación de programa de capacitación, formación y crecimiento del personal de la municipalidad en el área financiera	Debilidades (D) D1: Escasez de información de los indicadores de rentabilidad y liquidez de la municipalidad
Oportunidades (O): O1: Alto nivel de interrelación entre el personal de la municipalidad O2: Alto nivel de atención al cliente	Estrategias (FO) -Cumplimiento de los proyectos aprobados en la municipalidad, bajo la premisa de los presupuestos, los tiempos, materiales y personal requerido -Evaluaciones periódicas a los proveedores y cumplimiento con el desembolso de los pagos -Aplicar encuestas y entrevistas a los clientes de la municipalidad para la obtención de un feedback de la gestión y los servicios recibidos	Estrategias (DO) -Implementación de un plan de gasto de la municipalidad - Monitoreo del indicador del margen bruto, operacional, margen neto y la utilidad operacional -Revisión anual del ratio de liquidez, test ácido y ratio de caja
Amenazas (A) A1: Desempeño deficiente en las gestiones de la municipalidad A2: Falta de financiamiento de la entidad estatal hacia la municipalidad A3: Falta de definición en los procesos operativos y administrativos	Estrategias (FA) -Optimización de los tiempos y los costos en la municipalidad	Estrategias (DA) -Cumplimiento de las normativas estatales y normativas municipales -Garantía de la capacitación mensual al personal operativo y administrativo de la municipalidad

En función de la tabla anterior, se evidenció que las estrategias se enfocan en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos aprobados en la municipalidad, evaluaciones periódicas para el cumplimiento de la ejecución oportuna del presupuesto

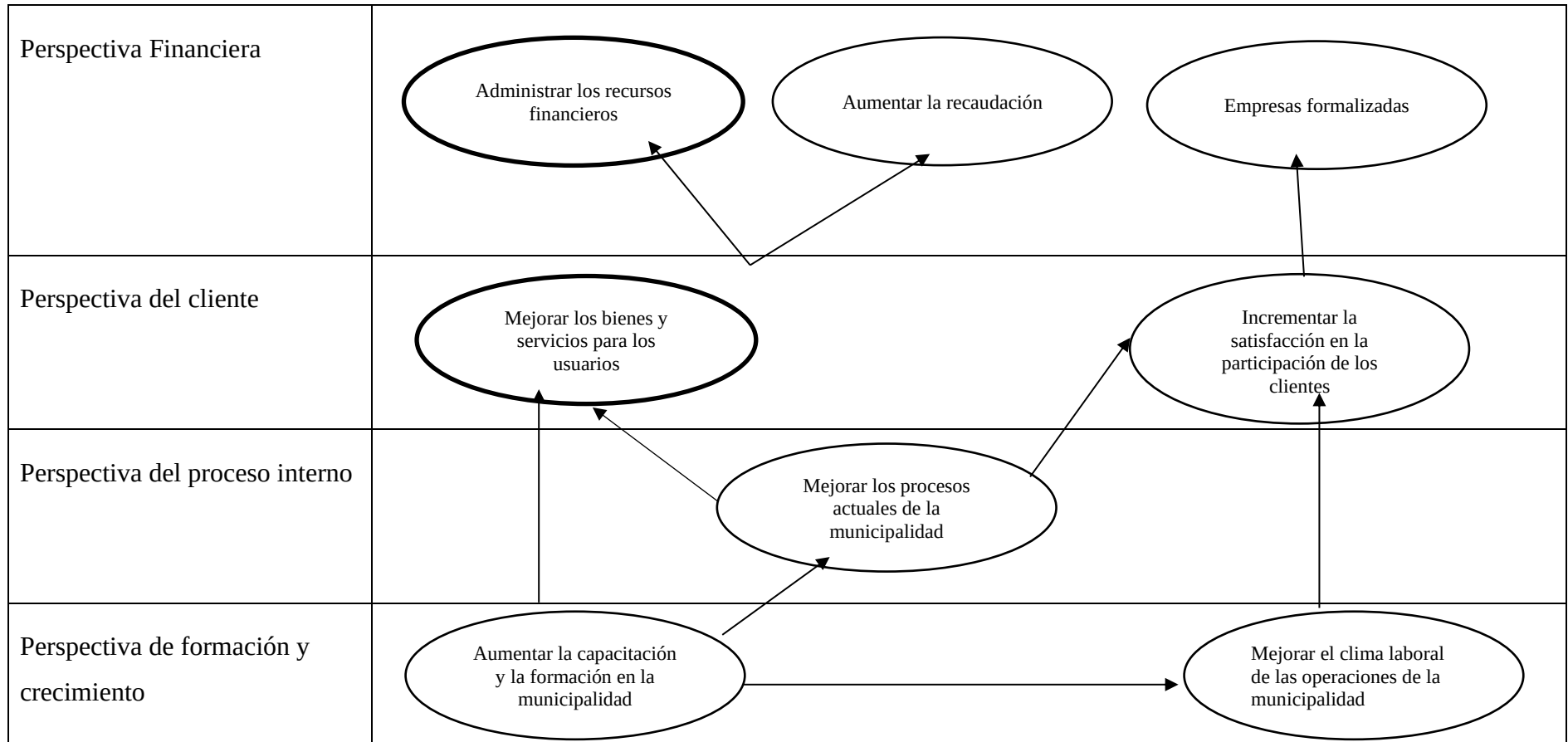
asignado a cada centro de costo, monitoreo del indicador del cliente/ciudadano, revisión anual de la recaudación, optimización de los tiempos y los costos en la municipalidad, cumplimiento de las normativas estatales y normativas municipales y la capacitación mensual al personal operativo y administrativo de la municipalidad.

Elaborar el mapa estratégico de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

Con el propósito de crear un mapa estratégico que englobe las cuatro perspectivas del CMI y así mejorar la gestión municipal, se realizó un monitoreo a corto, mediano y largo plazo. Este procedimiento tomó en cuenta la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de desarrollo y crecimiento del personal. Durante este proceso, se examinaron los registros anuales y se evaluó la ejecución oportuna de las actividades por parte de la entidad municipal. Además, se recopiló información sobre los niveles de satisfacción de los clientes y la calidad del servicio al público, así como sobre los procesos internos de la municipalidad; todo ello a través de la documentación y los expedientes de la MDMP que guardan información sobre el cumplimiento de cada proyecto, obra o ejecución de tipo social orientada a la mejora de condiciones y en función del presupuesto asignado para dicho propósito, así como también la consulta con las unidades orgánicas responsables, quienes dieron parte de lo que se refiere en cada perspectiva, lo cual, permitió la elaboración de la siguiente tabla:

Tabla 6.

Mapa estratégico de las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal



En función de la tabla anterior, en donde se obtuvo que la base fundamental para alcanzar la mejora en la gestión de la municipalidad, se centra en el incremento de las capacitaciones y formaciones en el personal de la municipalidad, lo cual contribuye directamente a la mejora de los procesos, la mejora de la atención al cliente, debido a que permite el aumento de aceptación y a su vez recaudación que son ingresos para la entidad y a consolidación de los índices de rentabilidad. Y por otro lado, contribuye a las mejoras de las operaciones en la municipalidad, e influye directamente en el incremento de la satisfacción de los clientes y reduce los costos operacionales.

Elaborar los indicadores de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

Según Kaplan y Norton, los KPIs en donde se contemplan los indicadores relacionados a la productividad, costos, defectos, y mermas, se presenta las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal, basado en el objetivo estratégico, KPI, target, iniciativas, presupuesto y personas:

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) para las perspectivas del CMI en la mejora de la gestión municipal abarcan aspectos fundamentales en áreas como la satisfacción y participación de la comunidad, la eficiencia financiera, la optimización de procesos internos y el desarrollo del personal. Estos indicadores, tales como la cantidad de individuos que participan en programas de salud preventiva, el grado de transparencia y rendición de cuentas, así como el nivel de satisfacción del personal, ofrecen una evaluación minuciosa y mensurable del avance hacia los objetivos estratégicos. Estos elementos facilitan la toma de decisiones basadas en información precisa y la detección de áreas de oportunidad, lo que conlleva a una gestión más eficaz y orientada a resultados en el ámbito municipal.

Tabla 7.
Indicadores de las perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal

Perspectiva	Indicadores	KPIs indicadores
Perspectiva del cliente/comunidad	Número de personas que acceden a los Programas de Salud Preventivo-Promocional en el distrito.	Sumatoria total de personas que acceden a los programas de salud Preventivo -promocional en el distrito
	Porcentaje de transparencia y rendición de cuentas	(Rendición de cuentas ejecutadas durante el año/ Rendición de cuentas programadas durante el año) * 100
	Número de intervenciones en infraestructura urbana adecuada en el distrito de Mi Perú.	Sumatoria total de intervenciones en infraestructura urbana
	Número de toneladas anuales de residuos sólidos dispuestos adecuadamente en el distrito.	Sumatorio total de TN de residuos sólidos dispuestos adecuadamente
	Número de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento en el distrito.	Sumatoria total de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento por habitante en el distrito
	Porcentaje de hogares sensibilizados en seguridad Ciudadana en el distrito.	(Número de hogares donde algún miembro de 15 y más años de edad participa en alguna organización vecinal de seguridad ciudadana) / (Total de hogares del distrito de Mi Perú) * 100
	Número de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad.	Sumatoria total de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad
Perspectiva Financiera	Número de establecimientos formalizados en distrito.	Sumatoria total de establecimientos formalizados
	Porcentaje de Tributos recaudados en la Municipalidad Distrital de Mi Perú.	(Total impuestos y tributos municipales recaudados) / (Total de impuestos y tributos municipales emitidos) *100
	Porcentaje del presupuesto ejecutado en los programas presupuestales	(Presupuestos ejecutado para los programas presupuestales/ Presupuestos programado para los programas presupuestales) *100
	Porcentaje del presupuesto aprobado para la ejecución de proyectos en la municipalidad	(Presupuestos ejecutado para la ejecución de proyectos/ Presupuestos programado para la ejecución de proyectos) *100
	Índice de rentabilidad	Activo corriente/Pasivo corriente

Perspectiva	Indicadores	KPIs indicadores
Perspectiva del proceso interno	Porcentaje de los procesos estandarizados	(Procesos estandarizados/Procesos totales de la municipalidad) * 100
	Números de instrumentos de gestión institucional elaborados y actualizados.	Sumatoria total de documentos de gestión actualizados en el distrito
	Numero de equipamiento tecnológico disponible respecto al requerido.	Sumatoria total equipos tecnológicos disponibles
	Números de reuniones de coordinación de equipos de trabajo.	Sumatoria total de reuniones de coordinación con equipos de trabajo
Perspectiva de formación y crecimiento	Nivel de cumplimiento de la capacitación mensual	Número de capacitación mensual/ número de capacitaciones anuales
	Número de personal con Capacidades Fortalecidas de la Municipalidad Distrital de Mi Perú	Sumatoria total de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad
	Nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción del personal/Total de satisfacción obtenida

Presentar el cuadro de mando integral con información actual de la gestión

En el siguiente cuadro de mando integral, fundamentado en áreas críticas, objetivos estratégicos, indicadores clave de rendimiento (KPI), metas, iniciativas, asignación presupuestaria y desarrollo del personal, se presenta una perspectiva integral que abarca las necesidades del cliente, la salud financiera, los procesos internos y el crecimiento organizacional:

Tabla 8.

Cuadro de Mando Integral /Perspectiva cliente

CUADRO DE MANDO /PERSPECTIVA CLIENTE / COMUNIDAD										
Objetivo estratégico	Indicadores	KPI's indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base		Logro esperado			Logro Obtenido	Unidad Orgánica responsable
				Valor	Año	2022	2023	2024	2022	
Promover programas de salud preventivo-promocional orientados a favor de la población del distrito	Número de personas que acceden a los Programas de Salud Preventivo-Promocional en el distrito.	Sumatoria total de personas que acceden a los programas de salud Preventivo -promocional en el distrito	Número	2027	2021	2082	2092	2102	3462	Subgerencia de salud
Promover la participación activa entre autoridad y comunidad	Porcentaje de transparencia y rendición de cuentas	(Rendición de cuentas ejecutadas durante el año/ Rendición de cuentas programadas durante el año) * 100	Porcentaje	50%	2021	60%	70%	80%	80%	Secretaria general
Mejorar la infraestructura urbana adecuada en el distrito	Número de intervenciones en infraestructura urbana adecuada en el distrito de Mi Perú.	Sumatoria total de intervenciones en infraestructura urbana	Número	5	2021	10	7	8	5	Subgerencia de obras publicas
Regenerar el manejo de Residuos Sólidos integral en el distrito de Mi Perú.	Número de toneladas anuales de residuos sólidos dispuestos adecuadamente en el distrito.	Sumatorio total de TN de residuos sólidos dispuestos adecuadamente	Número	7065,9	2021	8125,79	9344,66	9485,65	8640	Subgerencia de limpieza pública y saneamiento ambiental

Preservar el mantenimiento y conservación permanente de Áreas Verdes de uso público en el distrito Mi Perú	Número de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento en el distrito.	Sumatoria total de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento por habitante en el distrito	Número	88507,5	2021	75231,38	67708,24	67700	42897,26	Gerencia de servicios publica y gestión ambiental
Programa de seguridad Ciudadana Vecinal de manera focalizada en el distrito	Porcentaje de hogares sensibilizados en seguridad Ciudadana en el distrito.	(Número de hogares donde algún miembro de 15 y más años de edad participa en alguna organización vecinal de seguridad ciudadana) / (Total de hogares del distrito de Mi Perú) * 100	Porcentaje	80	2021	80	80	85	40	Gerencia de seguridad ciudadana y fiscalización
Espacios y mecanismos de participación ciudadana fortalecidos en la Municipalidad	Número de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad.	Sumatoria total de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad	Número	13	2021	15	20	20	48	Gerencia de participación vecinal y asentamientos humanos

Se obtuvo una visión completa de la gestión municipal desde la perspectiva del cliente/comunidad, detallando objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño (KPIs) y los logros obtenidos en comparación con las líneas de base establecidas. En cuanto al objetivo de promover programas de salud preventivo-promocional, se evidencia un notable incremento en el número de personas que acceden a estos programas, pasando de 2027 en 2021 a 3462 en 2024. Este aumento refleja un compromiso efectivo con la salud pública en el distrito.

En lo que respecta al mejoramiento de la infraestructura urbana, se evidencia un avance notable, con 10 intervenciones completadas en 2021, reduciéndose a 5 en 2024, lo cual apunta hacia una estabilización o ajuste en la planificación y ejecución de proyectos urbanísticos. Por otro lado, el manejo de residuos sólidos y la preservación de áreas verdes muestran resultados diversos. Mientras que la cantidad anual de residuos sólidos dispuestos adecuadamente aumentó de 7065,9 en 2021 a 9485,65 en 2024, representando un progreso positivo, la extensión de áreas verdes en óptimas condiciones de mantenimiento disminuyó de 88507,5 en 2021 a 42897,26 en 2024, lo que subraya la necesidad de una revitalización en la conservación del entorno natural.

Por otro lado, en cuanto a los programas de seguridad ciudadana, se ha alcanzado un nivel de concientización en los hogares del 85% en 2024, superando así la meta inicial establecida para 2021. Además, se ha observado un aumento notable en la cantidad de reuniones con la participación activa de la comunidad, pasando de 13 en 2021 a 48 en 2024, lo que refleja un mayor compromiso y participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones a nivel local.

Tabla 9.

Cuadro de Mando Integral /Perspectiva financiera

CUADRO DE MANDO /PERSPECTIVA FINANCIERA										
Objetivo estratégico	Indicadores	KPI's indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base		Logro esperado			Logro Obtenido	Unidad Orgánica responsable
				Valor	Año	2022	2023	2024	2022	
Asistencia técnica en la formalización de los establecimientos de manera oportuna a los comerciantes informales del distrito.	Número de establecimientos formalizados en distrito.	Sumatoria total de establecimientos formalizados	Número	160	2021	165	170	175	101	Subgerencia de promoción empresarial
Recaudación Tributaria oportuna en beneficio de la Municipalidad	Porcentaje de Tributos recaudados en la Municipalidad Distrital de Mi Perú.	(Total impuestos y tributos municipales recaudados) / (Total de impuestos y tributos municipales emitidos) *100	Porcentaje	60	2021	70	75	80	11	Gerencia de administración tributaria
Administrar recursos financieros de la municipalidad	Porcentaje del presupuesto ejecutado en los programas presupuestales	(Presupuestos ejecutado para los programas presupuestales/ Presupuestos programado para los programas presupuestales) *100	Porcentaje	80	2021	85	90	95	80	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización

Porcentaje del presupuesto aprobado para la ejecución de proyectos en la municipalidad	(Presupuestos ejecutado para la ejecución de proyectos/ Presupuestos programado para la ejecución de proyectos) *100	Porcentaje	70	2021	75	80	85	100	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización
Índice de rentabilidad	Activo corriente/Pasivo corriente	Porcentaje	50	2021	60	70	80	80	Subgerencia de contabilidad y costos

En referencia al cuadro de mando integral desde la perspectiva financiera, se ofrece un análisis exhaustivo del rendimiento financiero de la gestión municipal, con metas estratégicas bien definidas y sus respectivos indicadores clave de desempeño (KPIs). Por ejemplo, en el objetivo de proveer asesoramiento técnico para la formalización de negocios, se percibe un avance notable en la cantidad de negocios formalizados en el área, aunque el logro obtenido se sitúa por debajo de la línea base establecida para el año 2021. Esto indica la necesidad de revisar y adaptar las estrategias de formalización para alcanzar los resultados previstos.

En cuanto a la recaudación tributaria, se registra un incremento en el porcentaje de tributos recaudados en comparación con el año base, superando el 80% en el año 2024. Sin embargo, este logro está por debajo del objetivo esperado, lo que indica la importancia de implementar medidas adicionales para mejorar la eficiencia en la recaudación de impuestos.

En términos de la administración de recursos financieros, se destaca un desempeño sobresaliente, con un notable porcentaje del presupuesto ejecutado en los programas presupuestarios y en la implementación de proyectos dentro del ámbito municipal. Estos logros ponen de manifiesto una gestión financiera sólida y eficiente llevada a cabo por la gerencia de planificación, presupuesto y racionalización.

Por último, el índice de rentabilidad muestra un incremento constante, alcanzando un 80% en 2024, lo que indica una mejora en la capacidad de generar ingresos y gestionar los recursos financieros de manera efectiva.

Tabla 10.
Cuadro de Mando Integral /Perspectiva del proceso interno

CUADRO DE MANDO /PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO										
Objetivo estratégico	Indicadores	KPI's indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base		Logro esperado			Logro Obtenido	Unidad Orgánica responsable
				Valor	Año	2022	2023	2024	2022	
Identificar los procesos actuales de la municipalidad	Porcentaje de los procesos estandarizados	(Procesos estandarizados/Procesos totales de la municipalidad) * 100	Porcentaje	80	2021	80	85	85	80	Gerencia de administración y finanzas
Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración distrital.	Números de instrumentos de gestión institucional elaborados y actualizados.	Sumatoria total de documentos de gestión actualizados en el distrito	Número	5	2021	6	6	6	3	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización
mejorar la gestión interna del municipio.	Numero de equipamiento tecnológico disponible respecto al requerido.	Sumatoria total equipos tecnológicos disponibles	Número	300	2021	350	355	360	250	Subgerencia de tecnología de la información y estadística
	Números de reuniones de coordinación de equipos de trabajo.	Sumatoria total de reuniones de coordinación con equipos de trabajo	Número	10	2021	12	12	12	14	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización

En lo que respecta al CMI desde la perspectiva del proceso interno, proporciona una evaluación minuciosa de la eficacia y eficiencia de los procedimientos internos en la administración municipal. Se destacan objetivos estratégicos específicos junto con sus respectivos indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso hacia estos objetivos. Por ejemplo, en el objetivo de identificar los procesos actuales de la municipalidad, se ha mantenido un porcentaje constante de procesos estandarizados en torno al 80%, lo que indica una estabilidad en la implementación y estandarización de los procesos internos, cumpliendo con la meta esperada.

En cuanto a la modernización de los instrumentos de gestión, aunque se ha logrado mantener una cifra constante de documentos de gestión actualizados en el distrito, el resultado alcanzado se sitúa por debajo del punto de referencia establecido para el año 2021. Esto sugiere la urgencia de revisar y mejorar los procedimientos de actualización de estos instrumentos.

En cuanto al equipamiento tecnológico disponible, se observa un aumento gradual en el número de equipos tecnológicos disponibles, aunque el logro obtenido en 2024 está por debajo de la línea de base establecida en 2021. Esta discrepancia sugiere posibles desafíos en la adquisición y mantenimiento de equipamiento tecnológico, lo que podría afectar la eficiencia de los procesos internos.

Finalmente, el número de reuniones de coordinación con equipos de trabajo ha experimentado un aumento constante, superando la línea de base establecida en 2021. Esto indica una mejora en la comunicación y coordinación entre los diferentes equipos de trabajo, lo que contribuye a una mayor eficacia en la ejecución de proyectos y actividades internas.

Tabla 11.

Cuadro de Mando Integral /Perspectiva de formación y crecimiento

CUADRO DE MANDO /PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO										
Objetivo estratégico	Indicadores	KPI's indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base		Logro esperado			Logro Obtenido	Unidad Orgánica responsable
				Valor	Año	2022	2023	2024	2022	
Incentivar la capacitación, formación y crecimiento del personal de la municipalidad	Nivel de cumplimiento de la capacitación Plan de Desarrollo de Personas	Número de capacitación mensual/ número de capacitaciones anuales	Porcentaje	30	2021	35	40	45	40	Subgerencia de recursos humanos
	Número de personal con Capacidades Fortalecidas de la Municipalidad Distrital de Mi Perú	Sumatoria total de personal capacitado de la Municipalidad Distrital de Mi Perú en el marco del Plan de Desarrollo de Personas	Número	75	2021	75	75	75	20	Subgerencia de recursos humanos

Garantizar el clima organizacional en la municipalidad	Nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción del personal/Total de satisfacción obtenida	Porcentaje	30	2021	35	40	45	25	Subgerencia de recursos humanos
--	--	--	------------	----	------	----	----	----	----	---------------------------------

Así mismo, en la siguiente tabla se presentan una serie de acciones basadas en las gestiones: Gestión del Plan Municipal de Desarrollo, Gestión y coordinación de políticas de la municipalidad, Gestión estratégica de la administración de la municipalidad, Gestión de la inversión y Gestión de la cooperación para el desarrollo:

Tabla 12.

Plan de Acción con POI / Perspectiva cliente/comunidad

Objetivo estratégico	Indicadores	Actividad Operativa	Unidad de Medida	PLAN DE ACCIÓN 2022/ PERSPECTIVA CLIENTE/COMUNIDAD												Responsables
				Ene	Feb	Mar	Ab	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Promover programas de salud preventivo-promocional orientados a favor de la población del distrito	Número de personas que acceden a los Programas de Salud Preventivo-Promocional en el distrito.	Ejecutar el programa TBC-VIH/SIDA Realizar campañas Integrales de salud Promover el adecuado cuidado infantil y la adecuada alimentación en niños menores de 3 años	Beneficiarios Campañas Beneficiarios		1			1			1			1		Subgerencia de salud
Promover la participación activa entre	Porcentaje de transparencia y	Realizar la rendición de cuentas y	Actividad realizada	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	Secretaría general
						1		1	1			2			1	

autoridad y comunidad	rendición de cuentas	audiencias publicas a la poblacion en general														
Mejorar la infraestructura urbana adecuada en el distrito	Número de intervenciones en infraestructura urbana adecuada en el distrito de Mi Perú.	Ejecuciones de obras y proyectos	Obra	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	Subgerencia de obras públicas
Regenerar el manejo de Residuos Sólidos integral en el distrito de Mi Perú.	Número de toneladas anuales de residuos sólidos dispuestos adecuadamente en el distrito.	Programar la recoleccion y transporte de residuos sólidos municipales	Ton	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	Subgerencia de limpieza pública y saneamiento ambiental
Preservar el mantenimiento y conservación permanente de Áreas Verdes de uso público en el distrito Mi Perú	Número de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento en el distrito.	Realizar el mantenimiento y conservación de las areas verdes	Número	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	Gerencia de servicios públicos y gestión ambiental

Programa de seguridad Ciudadana Vecinal de manera focalizada en el distrito	Porcentaje de hogares sensibilizados en seguridad Ciudadana en el distrito.	Implementacion y fortalecimiento de los programas preventivos en materia de seguridad ciudadana (pnp)	Programa	5												Gerencia de seguridad ciudadana y fiscalización
		Realizar campañas de sensibilizacion en materia de seguridad ciudadana	Actividad realizada	2		1		1								
		Realizar reuniones del comité distrital de seguridad ciudadana.	Reunión	1		1		1		1		1		1		
Espacios y mecanismos de participación ciudadana fortalecidos en la Municipalidad	Número de reuniones realizadas con participación del vecino en la municipalidad.	Dialogo con juntas vecinales, organizaciones sociales en coordinacion con las diferentes unidades organicas	Actas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Gerencia de participacion vecinal y asentamientos humanos
		Encuentro vecinal en diferentes sectores	Relatoria	1		1								1		

El plan de acción para el año 2022, considerando la perspectiva del cliente/comunidad, exhibió avances notables en varios aspectos. Se resaltan los éxitos alcanzados en la implementación efectiva de programas de salud preventivo-promocional, el estímulo a la participación activa

entre la autoridad y la comunidad, y los progresos en materia de infraestructura urbana y gestión de residuos sólidos. Además, se ha mantenido y conservado áreas verdes y se ha fortalecido la seguridad ciudadana. Estos resultados reflejan un compromiso continuo con la mejora de la calidad de vida y la participación ciudadana en la gestión municipal.

Tabla 13.

Plan de Acción con POI / Perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicadores	Actividad Operativa	Unidad de Medida	PLAN DE ACCION 2022/ PERSPECTIVA FINANCIERA												Responsables
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Asistencia técnica en la formalización de los establecimientos de manera oportuna a los comerciantes informales del distrito.	Número de establecimientos formalizados en distrito.	Programa "Formaliza tu Negocio"	Programa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Subgerencia de promoción empresarial
		Programa de Fortalecimiento y Gestión Empresarial	Programa		1	1	1		1	1	1		1	1	1	
Recaudación Tributaria oportuna en beneficio de la Municipalidad	Porcentaje de Tributos recaudados en la Municipalidad Distrital de Mi Perú.	Ejecución del proceso de emisión anual	Cuponera	1	1											Subgerencia de registro, recaudación y control
		Campañas virtuales de informacion tributaria	Campaña	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Administrar recursos financieros de la municipalidad	Porcentaje del presupuesto ejecutado en los programas presupuestales	Ejecución del presupuesto institucional	Documento	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización
	Porcentaje del presupuesto aprobado para la ejecución de proyectos en la municipalidad	Elaboración y actualización de la programación multianual de inversiones	Documento		1	1										Subgerencia de planificación y programación de inversiones
	Índice de rentabilidad	Elaboración y presentación de los estados financieros y presupuestal.	Documento	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Subgerencia de contabilidad y costos

Desde la perspectiva financiera, el plan de acción ha demostrado avances significativos en varios aspectos clave. Destacan la formalización de establecimientos comerciales a través de programas como "Formaliza tu Negocio" y "Programa de Fortalecimiento y Gestión Empresarial", así como campañas virtuales de información tributaria para mejorar la recaudación tributaria oportuna. Además, se ha logrado una ejecución sólida del presupuesto institucional y una elaboración y actualización efectiva de la programación multianual de inversiones. Estos hallazgos reflejan un compromiso continuo con la eficiencia financiera y la planificación estratégica en la gestión municipal.

Tabla 14.

Plan de Acción con POI / Perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico	Indicadores	Actividad Operativa	Unidad de Medida	PLAN DE ACCIÓN 2022/ PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS												Responsables
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Identificar los procesos actuales de la municipalidad	Porcentaje de los procesos estandarizados	Ejecutar los procesos de los sistemas administrativos	procesos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	Gerencia de planeamiento, presupuesto y racionalización
Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración distrital.	Números de instrumentos de gestión institucional elaborados y actualizados.	Elaboración, actualización y aprobación de documentos de gestión institucional	documento	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
mejorar la gestión interna del municipio.	Numero de equipamiento tecnológico disponible respecto al requerido.	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo	mantenimiento	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	Subgerencia de tecnología de la información y estadística
	Números de reuniones de coordinación de equipos de trabajo.	Realizar reuniones de coordinación en ejecución de metas	reuniones	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	

Se observaron progresos indicadores en la perspectiva de los procesos internos en la gestión municipal. Se ha registrado un aumento notable en el porcentaje de procesos estandarizados, lo que indica una mayor eficiencia en la implementación de los sistemas administrativos. Además, se ha llevado a cabo un trabajo destacado en la elaboración, actualización y aprobación de documentos de gestión institucional, lo que ha contribuido a un mejoramiento continuo en la administración distrital. En cuanto al equipamiento tecnológico, se ha logrado mantener un nivel del 80% en comparación con el requerido, gracias a un mantenimiento preventivo y correctivo constante de los equipos informáticos. Por

último, se han realizado reuniones de coordinación de equipos de trabajo de manera regular, lo que ha facilitado la consecución de metas y la optimización de procesos internos en la gerencia de planificación, presupuesto y racionalización.

Tabla 15.

Plan de Acción con POI / Perspectiva formación y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicadores	Actividad Operativa	Unidad de Medida	PLAN DE ACCIÓN 2022/ PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO												Responsables
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Incentivar la capacitación, formación y crecimiento del personal de la municipalidad	Nivel de cumplimiento de la capacitación Plan de Desarrollo de Personas	Formular y ejecutar el plan de desarrollo y bienestar del personal	Plan					1	2	1			2		1	Subgerencia de recursos humanos
		Capacitaciones de fortalecimiento institucional con los instrumentos de gestión	capacitaciones			1			1			1			1	Subgerencia de planificación y programación de inversiones
Garantizar el clima organizacional en la municipalidad	Nivel de satisfacción de los empleados	Realizar encuestas de satisfacción al personal	Documento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Subgerencia de recursos humanos

Se llevaron a cabo diversas acciones en la perspectiva de formación y crecimiento del personal municipal, con el objetivo de incentivar su capacitación y garantizar un clima organizacional favorable. Se implementó un Plan de Desarrollo de Personas, formulado y ejecutado por la Subgerencia de Recursos Humanos, con el fin de mejorar el nivel de cumplimiento en la capacitación del personal. Además, se realizaron capacitaciones de fortalecimiento institucional para el personal, gestionadas por la Subgerencia de Planificación y Programación de Inversiones,

con el objetivo de fortalecer las capacidades del equipo de trabajo. En cuanto al clima organizacional, se llevaron a cabo encuestas de satisfacción al personal, permitiendo evaluar el nivel de satisfacción de los empleados y tomar medidas para mejorar su bienestar laboral.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

En primer lugar, se procede a presentar los resultados de la prueba de normalidad, con base en la prueba de K-S, dada la muestra superior a 50 elementos (183 trabajadores), aplicados a las variables independiente y dependiente, partiendo del siguiente supuesto:

H_0 : Los datos provienen de una distribución no normal

H_1 : Los datos provienen de una distribución normal

En dicho escenario, la regla de decisión será:

Si $\text{Sig.} < 0,05 \rightarrow$ se rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Si $\text{Sig.} > 0,05 \rightarrow$ se acepta la H_0 , rechazando la H_1

Tabla 16.

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CMI	0,082	183	0,004	0,990	183	0,219
GM	0,068	183	0,036	0,991	183	0,313

Dado que el valor de Sig. en ambos escenarios, es inferior al p-valor referencial (0,05), se procede a aceptar, con un IC=95%, la hipótesis que indica que los datos proceden de una distribución normal, siendo preciso la aplicación de pruebas paramétricas para la determinación de influencia entre las variables; escogiéndose Pearson como el estadígrafo de selección.

5.1. Determinar la influencia de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

Tabla 17.

Correlación del OE1

Correlaciones		PF	GM
PF	Correlación de Pearson	1	0,187*
	Sig. (bilateral)		0,011
	N	183	183
GM	Correlación de Pearson	0,187*	1
	Sig. (bilateral)	0,011	
	N	183	183

Con base en la aplicación de los instrumentos y, en función de la tabulación correspondiente para un $n = 183$ trabajadores del CAS de la Municipalidad de Mi Perú, se obtuvo un nivel de significancia de $0,011 < 0,05$ lo que quiere decir, con un IC=95% que existe una correlación positiva y significativa entre la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

5.2. Determinar la influencia de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

Tabla 18.

Correlación del OE2

Correlaciones		PC0	GM0
PC0	Correlación de Pearson	1	0,180*
	Sig. (bilateral)		0,015
	N	183	183
GM0	Correlación de Pearson	0,180*	1
	Sig. (bilateral)	0,015	
	N	183	183

Con base en la aplicación de los instrumentos y, en función de la tabulación correspondiente para un $n = 183$ trabajadores del CAS de la Municipalidad de Mi Perú, se obtuvo un nivel de significancia de $0,015 < 0,05$ lo que quiere decir, con un IC=95% que existe una correlación positiva y significativa entre la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

5.3. Determinar la influencia de la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

Tabla 19.

Correlación del OE3

Correlaciones		PPI	GM
PPI	Correlación de Pearson	1	0,329**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	183	183
GM	Correlación de Pearson	0,329**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	183	183

Con base en la aplicación de los instrumentos y, en función de la tabulación correspondiente para un $n = 183$ trabajadores del CAS de la Municipalidad de Mi Perú, se obtuvo un nivel de significancia de $0,000 < 0,05$ lo que quiere decir, con un IC=95% que existe una correlación positiva y moderada entre la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

5.4. Determinar la influencia de la perspectiva de formación y crecimiento del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

Tabla 20.

Correlación del OE4

Correlaciones		PFC	GM
PFC	Correlación de Pearson	1	0,288**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	183	183
GM	Correlación de Pearson	0,288**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	183	183

Con base en la aplicación de los instrumentos y, en función de la tabulación correspondiente para un $n = 183$ trabajadores del CAS de la Municipalidad de Mi Perú, se obtuvo un nivel de significancia de $0,000 < 0,05$ lo que quiere decir, con un IC=95% que existe una correlación positiva y moderada entre la perspectiva de formación y crecimiento del Cuadro de Mando Integral en la mejora de la gestión municipal.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Considerando la identificación de las perspectivas relevantes, se optó por seleccionar las perspectivas financiera, de cliente, de proceso interno y de desarrollo y crecimiento, las cuales permitieron el establecimiento de metas y las evaluaciones correspondientes en términos de su desempeño actual y el proyectado, así como también la alineación con la organización basado en la productividad, rentabilidad, recursos físicos y financieros, desempeño y desarrollo gerencial, y responsabilidad social permitiendo comparar los hallazgos con Sánchez et al. (2017), quienes consideraron las perspectivas ciudadanas, perspectiva de presupuesto, perspectiva de procesos y perspectiva potencial del servicio civil, formulando metas dirigidas a corregir las deficiencias identificadas dando prioridad a los esfuerzos para conseguir becas y préstamos educativos autosuficientes.

En concordancia con Martínez (2017), su estudio consistió en identificar estrategias según las perspectivas financieras, de procesos, de aprendizaje y de clientes. A través del mapa estratégico, se estableció la interrelación entre los sistemas de formación y la mejora continua, la retención de clientes, el incremento de las ventas y la rentabilidad, su estudio también identificó cómo al aumentar la capacidad y la formación en la municipalidad se mejoraron, a su vez, los procesos actuales, mejorando la atención al cliente e incrementando su satisfacción, conlleva a una reducción de costos, aumentando la utilidad en más del 50% de los escenarios que fueron evaluados.

En el marco del mapa estratégico del CMI, se destaca una diferencia fundamental con respecto a la teoría propuesta por Norton y Kaplan. Esta diferencia radica en la consideración y valoración de los activos intangibles generados internamente. Tales activos incluyen mejoras en productos nuevos, capacidades de desarrollo de productos, habilidades y flexibilidad de los empleados, satisfacción del cliente y sistemas de bases de datos. La razón de esta inclusión es que estos activos no pueden ser valorados de manera fiable en términos monetarios, Cepeda et al. (2018), analizaron la cobertura de diversas cuestiones desde la óptica del cliente, abordando la interacción con los grupos de interés, como clientes, empleados, accionistas, proveedores, competidores, gobierno y sociedad, aunque no se incluyen todos en su totalidad en el marco establecido. No obstante, se sugiere que esta herramienta podría ser adaptada mediante la incorporación de las cuatro perspectivas originales y la consideración de los grupos de interés pertinentes para su aplicación en entidades públicas. A diferencia de este estudio, en el que se desarrolla una estrategia para la municipalidad centrada en la creación de un entorno amigable y positivo para los clientes

mediante el mapeo de una cartera de clientes y potenciales clientes con el fin de ofrecer un mejor servicio y atención al cliente.

En coincidencia al estudio de Murillo (2020), en cuanto a los indicadores financieros y no financieros, su propuesta de cuadro de mando integral buscó mejorar los conocimientos de las necesidades del mercado laboral por medio de procesos eficaces y eficientes alineados con activos intangibles los cuales facilitan el cumplimiento de las metas y los objetivos, de esta manera, el actual estudio identificó los procesos actuales de la municipalidad, para la mejor comprensión de las debilidades, problemas y fallas en las operaciones y, de esta manera, por medio de la propuesta de CMI mejorar estos procesos y operaciones, estandarizándolos por medio de flujogramas y diagramas de procesos, fortaleciendo así la gestión organizacional, al contar con un flujo de información y procedimientos estandarizados y orientados al logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente Leyton y Gil (2018), plantearon su propuesta para apoyar la gestión municipal por medio del CMI contemplando como plan de acción las gestiones legales gubernamentales, gestión de procesos y la financiera, analizando la perspectiva de formación y crecimiento la cual denominan en su estudio como innovación, formación y organización, donde por medio de una encuesta de brecha cultural identificaron y plantearon un plan de acción comprometiéndose con el desarrollo profesional, cultural y local logrando una mejora continua en contraste al plan de acción diseñado en este estudio el cual constó de las Gestiones del plan municipal de desarrollo, gestión y coordinación de políticas de la municipalidad, gestión estratégica de la administración de la municipalidad, gestión de la inversión y gestión de la cooperación, sin embargo, en cuanto a esta perspectiva el plan de acción guardó similitud al desarrollarse un plan de capacitación, formación y crecimiento del personal de la municipalidad, garantizando el clima organizacional mediante la motivación, liderazgo y comunicación hacia los miembros de la municipalidad, para incrementar la productividad, las metas y objetivos de la organización, aumentando el número de capacitaciones mensuales y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.

El desarrollo del CMI como herramienta de control estratégico para las autoridades municipales ha requerido la adaptación del modelo de negocio del CMI en términos de estructura, enfoque, metodología y terminología, teniendo en cuenta las especificidades de las autoridades públicas peruanas, particularmente las municipales. Este proceso puede, por tanto, ser seguido por otras autoridades públicas peruanas interesadas en su implementación y representa una contribución útil a la comunidad académica en términos de conocimiento en este campo; a través de ello, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. En lo que respecta a los objetivos estratégicos institucionales de la MDMP, se identificaron un total de ocho, los cuales estaban enfocados en mejorar la calidad de los servicios educativos a nivel distrital, fomentar el desarrollo humano y hábitos saludables, mejorar las condiciones de vida, promover la competitividad económica, reducir los índices de inseguridad, impulsar la gestión ambiental, proteger a la población contra riesgos naturales y causados por el hombre, y fortalecer la gestión institucional municipal. Todos estos objetivos se consideraron fundamentales y se integraron en el CMI para su seguimiento y fortalecimiento.
2. La elaboración del mapa estratégico, fundamentado en las cuatro perspectivas del CMI, permitió comprender acciones como la importancia de administrar eficientemente los recursos financieros, aumentar la recaudación, mejorar los bienes y servicios para los usuarios, fortalecer los procesos actuales de la municipalidad y fomentar la capacitación de los colaboradores para disminuir la brecha identificada en términos de su capacidad de asumir cargos públicos y administrar eficientemente sus labores en beneficio de la obtención de resultados en corto, mediano y largo plazo; por lo que su elaboración buscó alcanzar la mejora en la gestión de la municipalidad, al centrarse en el incremento de las capacitaciones y formaciones en el personal de la municipalidad, lo cual contribuye directamente a la mejora de los procesos, la mejora de la atención al cliente.
3. El desarrollo del CMI permitió comprobar los indicadores financieros y no financieros, al traducir las estrategias en objetivos estratégicos, alinearlos con las perspectivas y operaciones, desarrollar indicadores apropiados, metas e iniciativas estratégicas, e identificar los actores responsables relevantes, todo ello dentro de un marco equilibrado de indicadores. Esto incluyó también la descripción de los

objetivos estratégicos en términos de perspectivas vinculadas a los vínculos causales y la creación de un mapa estratégico que cuente la historia de la estrategia.

4. Finalmente, los resultados obtenidos del análisis de la gestión actual y la proyectada para el desempeño, permitieron trazar un alcance de metas y objetivos estratégicos en un rango que supere el 80% en referencia a periodos anteriores, validando los supuestos trazados inicialmente y proyectando hacia una reestructuración parcial de sus procesos internos para fortalecer el desarrollo de la democracia, garantías empresariales y gestión eficiente de los recursos económicos otorgados por el estado.

CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.

Llevar a cabo un ejercicio de auditoría planificado durante el periodo del informe para identificar las debilidades a corto plazo de la gestión municipal y tomar las medidas adecuadas para reforzar las áreas en las que no se están consiguiendo los resultados deseados.

Crear una cultura de investigación e innovación e invertir en la prestación de servicios para mejorar los niveles de servicio actuales y aumentar la concienciación y la imagen corporativa.

Centrarse en aumentar la tasa de captación de nuevos clientes, ya que el éxito de la organización depende en gran medida de la captación de nuevos clientes.

La gestión municipal debe poner en marcha programas de promoción de la salud que contribuyan al desarrollo personal de los empleados y sus familias.

De forma consecuente, a partir de los hallazgos derivados de este estudio, también se pueden elevar a futuras investigaciones donde el énfasis conlleve al desarrollo de estudios de corte explicativo en donde se mida el impacto, en términos estadísticos, del CMI sobre la gestión municipal en diversas instituciones públicas de la nación.

REFERENCIAS

- Acosta, K. (2021). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos para el periodo 2020-2025*. [Tesis de pregrado], Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Addin, H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. *Asia-Pacific Journal of Management*, 17(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/2319510X211048591>
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Arévalo, M., & Gómez, E. (2021). *Influencia del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión para un Municipio Distrital – Otuzco 2021*. [Tesis de pregrado], Universidad César Vallejo, Trujillo.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación (3º ed)* . D.F México: Grupo Editorial Patria.
- Cabrera, E. (2021). *Estrategias para viabilizar el presupuesto por resultados en el gasto público de la Municipalidad distrital de Jaén (Tesis de posgrado)*. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69191/Cabrera_VE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos, A. (2020). *Implementacion de cuadro de mando integral para gestion interna y externa*. Tesis de pregrado , Universidad Siglo 21, Buenos Aires.
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19439/CAMPOS%20AN A%20VIRGINIA_%20ENTREGA%20FINAL%20-%20virginia%20campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos, R. (2020). *Cuadro de mando integral como estrategia de mejora para una pequeña empresa*. [Tesis de maestría], Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Cconislla, J. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral*. [Tesis de pregrado], Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

- Celis, K. (2018). *Modelo de gestión balanced scorecard aplicado al municipio de amarilis para optimizar el proceso de planeación prospectiva estratégica-2018 al 2020*. [Tesis de pregrado], Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco.
- Cepeda-García, J., Sánchez-Aldape, J., & González, O. (2018). El uso del cuadro de mando integral como factor de éxito en la gestión pública: una revisión de la literatura . *Revista Latindex*, 1-8.
https://doi.org/http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculatégica_2/14%20CEPEDA_SANCHEZ-GONZALEZ.pdf
- Cisterna, A. (2018). *Diseño de una planificación estratégica y su implantación a través de un cuadro de mando integral para la empresa de asesoría y servicio eléctrico-forestal RB transmisión*. [Tesis de pregrado], Universidad Austral de Chile, Puerto Montt.
- Cora, J. (2020). *Modelo de gestión estratégica mediante el balanced scoredcard para la caja municipal de ahorro y crédito Cusco S.A., en la ciudad Arequipa*. [Tesis de pregrado], Univerisdad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Cuervo, C. (2020). *Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el cuadro de mando integral (CMI) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco SAS en la ciudad de Bogotá*. [Tesis de pregrado], Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- de Moura, T., & de Araújo, C. (2019). A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 291-316.
<https://doi.org/10.1590/1984-9260895>
- De Oliveira, P., Paschoalotto, M., Delmonico, D., Coelho, F., Santos, F., & Escrivão, E. (2020). Stretagic management in public administration: a balanced scorecard aplicability framework in school management. *Future journal*, 12(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.517>
- Díaz, L. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en la institución privada Antonio Raimondi de la Ciudad El Collao Ilave-2016*. [Tesis de pregrado], Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Duvauchelle, B., & Merchán, A. (2019). *Diseño de un cuadro de mando integral como modelo de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito universidad de Guayaquil*. [Tesis de pregrado], Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

- Hamied, M., & Elbagoury, A. (2020). Balanced scorecards: proposed framework for application at the local system level insights from international experiences. *Review of Economics and Political*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/REPS-08-2020-0109>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huamani, M. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la municipalidad provincial de espinar - Cusco*. [Tesis de posgrado], Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Huayta, F. (2020). *Sistema de dirección por objetivos basado en el balanced scorecard en el desempeño de la gestión pública de la municipalidad provincial de Tayacaja-Huancavelica*. [Tesis doctoral], Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business. <https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaplan+y+norton+teoria+de+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwityeK02fr7AhXZq5UCHUMIAm0Q6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=kaplan%20y%20norton%20teoria%20de%20cuadro%20de%20mando>
- Leyton, C., & Gil, J. (2018). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *Revista Academia & Negocios*, 3(2), 55-66. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5608/560863018006/html/>
- Lozano, B., & Durán, C. (2020). *Diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para el centro de copiado la cava de Ocaña, norte de santander*. [Tesis de pregrado], Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Ocaña.
- Martínez, A., & Seclen, C. (2019). *Balanced scorecard: aplicado al programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos de la municipalidad de Chiclayo*. [Tesis de pregrado], Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Martinez, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa de asesoría y consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S*. Tesis de pregrado , Universidad Pedagógica y

- Tecnológica de Colombia . <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2217/1/TGT-817.pdf>
- Marzuki, S., Laksmono, B., & Subroto, A. (2020). Improving Government's Performance Management by Using the Balanced Scorecard on Stakeholders Perspectives. *Journal of the community development in Asia*, 3(3).
<http://ejournal.aibpm.org/index.php/JCDA/article/view/888>
- Mendoza, R., & Ruiz, F. (2020). *Cuadro de mando integral para la gestión administrativa en diferentes sectores: una revisión de la literatura*. [Tesis de pregrado], Universidad Tecnológica del Perú, Lima.
- Mincetur. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado - Ley N° 27658*.
https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferecia_sectorial/normas_proceso_transferecia/3_LEY_Nro_27658.pdf
- Ming, F., Bui, T., Tseng, M., Wu, K., & Chiu, A. (2020). A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach. *Journal of Cleaner Production*, 251.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119740>
- Muda, I., Erlina, Yahya, I., & Nasation, A. (2018). Performance audit and balanced scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(5), 1321-1333. https://www.researchgate.net/profile/Iskandar-Muda/publication/336716168_Performance_Audit_and_Balanced_Scorecard_Perspective/links/5b4dc680a6fdcc8dae24d17c/Performance-Audit-and-Balanced-Scorecard-Perspective.pdf
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(98), 153-188. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Ortega, M. (2019). *Propuesta de diseño para la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa ingeniería AVA Montajes*. [Tesis de pregrado], Universidad Andrés Bello, Concepción.
- Palma, O. (2022). *Diseño de un cuadro de mando integral y mapa estratégico para la clínica mediuca Ltda*. [Tesis de pregrado], Universidad Ces, Medellín.
- Quispe, A. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral (balanced Scorecard) y su influencia en la gestión de la caja municipal de ahorros y créditos de Tacna-ano*

2015. [Tesis de pregrado], Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Tacna.
- Ruiz, G. (2020). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la empresa MAN-SER SRL usando la herramienta de cuadro de mando integral*. [Tesis de pregrado], Universidad Siglo 21, Buenos Aires.
- Sánchez, C., Vásquez, M., & Villarreal, C. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec*. Tesis de posgrado, Universidad del Pacífico .
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1724/Claudia_Tesis_maestria_2017.pdf
- Sánchez, M., & Menses, P. (2019). *Gestión de activos intangibles mediante el modelo balanced scorecard en la fundación psiquiátrica nueva vida (primera sede) ubicada en el municipio de Jamundí-Valle del Cauca*. [Tesis de pregrado], Universidad del Valle, Santander de Quilichao.
- Sarraf, F., & Nejad, S. (2020). Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies. *Evaluation and Program Planning*, 79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101762>
- Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2021). Application of the balanced scorecard for strategy reformulation: perspectives from a canadian municipality. *Can J Adm Scie*, 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Secce, I. (2018). *Propuesta de estrategia para el fortalecimiento del desempeño de la gestión municipal del distrito*. [Tesis de pregrado], Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua.
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM*.
<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Silva, S., Prasath, R., Amorim, W., Andrade, M., Borges, S., Pereira, J., . . . Osório, J. (2021). Sustainable urban development: Can the balanced scorecard contribute to the strategic management of sustainable cities? *Wiley*, 29(6), 1155-1172.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.2215>
- Torres, K. (2020). *Aplicación del cuadro de mando integral para acrecentar significativamente la gestión de la gerencia de infraestructura y desarrollo urbano*

rural de la municipalidad provincial de Pacasmayo 2019-2022. [Tesis de pregrado], Universidad Priada Antenor Orrego, Trujillo.

Vargas, G. (2017). *Diseño de cuadro de mando integral para la ilustre municipalidad de Frutillar.* Tesis de pregrado , Universidad Austral de Chile.
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmh887d/doc/bpmh887d.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variables	Metodología
General	General		Población: 350 trabajadores que conforman el CAS
¿Cómo sería el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional para la mejora de la gestión municipal?	Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional para la mejora de la gestión municipal		Muestra: 183 trabajadores que conforman el CAS
Específicos	Específicos		Diseño: no experimental
¿Cuáles son los objetivos estratégicos para ser usados en el mapa estratégico para la mejora de la gestión municipal?	Identificar qué estrategias según el modelo de CMI se desarrollará en el proceso de la mejora continua de la gestión municipal	VI: Cuadro de Mando Integral	Tipo: descriptivo
¿Cómo será el mapa estratégico de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal?	Elaborar un mapa estratégico que será aplicado a la institución del gobierno municipal	VD: Gestión Municipal	Nivel: explicativo
¿Cuáles son los indicadores de las 4 perspectivas del CMI para la mejora de la gestión municipal?	Comprobar los indicadores financieros y no financieros que se aplicarán para la eficiencia del modelo de CMI hacia la mejora de la gestión municipal		Corte: Transversal
¿Cómo será el cuadro de mando integral con información actual de la gestión?	Demostrar que el modelo de CMI puede permitir un gasto de presupuesto eficiente		Técnicas: observación directa y encuesta
			Instrumentos: ficha de observación y cuestionario con escala Likert

Anexo 2. Instrumento de recojo de datos

1. Ficha de observación (cuadro de mando integral del plan estratégico)

	Ficha de recolección de datos		Fecha:	
			nro. doc.	
			Elaborado por	
SISTEMA EN ESTUDIO	Ubicación	Nombre de Municipalidad	Proceso	
			CMI	
Técnica empleada				
Respuestas	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4
DATOS OBTENIDOS				
1. Perspectiva financiera a. Se evidencia que el efecto económico es _____ b. El rendimiento financiero en los últimos meses ha sido _____ c. La rentabilidad de la Municipalidad Distrital de Mi Perú ha sido _____ d. El beneficio del capital invertido ha sido _____ e. El flujo de caja se considera _____ 2. Perspectiva del cliente a. La segmentación de clientes es _____ b. La segmentación del mercado es _____ c. Los resultados de la unidad de negocio son _____ 3. Perspectiva del proceso interno a. Se evidencia que el aporte de valor es _____ b. El cumplimiento de metas y expectativas es _____ c. Se cuenta con un indicador de medición de satisfacción de clientes _____ 4. Perspectiva de formación y crecimiento a. Los factores clave son _____ b. Se cuentan con programas de fortalecimiento y apoyo tecnológico _____ c. El personal cuenta con capacidades _____				
OBSERVACIONES:				

ÍTEMS		SÍ	NO
		1	2
1	Se llevan a cabo prácticas constantes para el desarrollo de habilidades blandas en la Municipalidad de Mi Perú		
2	La gestión de políticas de carreteras se cumple de forma eficaz.		
3	Existe un control de actividades en la Municipalidad de Mi Perú.		
4	La formulación y desarrollo de planes se lleva de forma efectiva dentro de la Municipalidad de Mi Perú.		
5	Existe el fomento del respecto de las directrices por parte de los colaboradores de la Municipalidad de Mi Perú.		
6	Es posible evidenciar un crecimiento sostenible en la organización de la Municipalidad de Mi Perú.		
7	Se fomentan las ventajas competitivas dentro de la Municipalidad de Mi Perú.		
8	Los planes de prestación de servicios de seguridad ciudadana se cumplen dentro de la Municipalidad de Mi Perú.		
9	La gestión de desechos sólidos se cumple de forma efectiva dentro de la Municipalidad de Mi Perú.		
10	Los servicios de emergencia destinados a los ciudadanos son adecuados.		
11	Los servicios de mantenimiento de áreas verdes son garantizados por la Municipalidad de Mi Perú.		

Anexo 3. Formato de validación de instrumentos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:				
Línea de investigación:				
Apellidos y nombres del experto:				
El instrumento de medición pertenece a la variable:				
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?			
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?			
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?			
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?			
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?			
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?			
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?			
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?			
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?			

10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?			

Sugerencias:

Firma del experto:

Anexo 4. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN

“DISEÑO DE MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL”

Investigador

Tarazona Matos, Magaly Alinda

Propósito

Estudio de investigación para la Universidad San Ignacio de Loyola tiene como propósito “diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral del plan estratégico institucional para la mejora de la gestión municipal”. Se espera que los resultados ofrezcan información relevante y útil de aplicación del sector público.

Participación

Se solicita de su participación voluntaria como trabajador de la Municipalidad de Mi Perú. Para este fin, se requiere del llenado del cuestionario adjuntado que da a conocer la evaluación de la gestión municipalidad de acuerdo a su experiencia personal en la observación y tratamiento en la cotidianidad.

Riesgos del Estudio

No representa riesgos de ningún tipo para usted como trabajador.

Beneficios del Estudio

Servirá como aporte significativo para futuras investigaciones dentro del área.

Costo de la Participación

No tiene ningún costo, solo realizará una inversión mínima de tiempo estimada en 10 minutos.

Confidencialidad

Todos los datos suministrados por usted estarán bajo estricta confidencialidad

Requisitos de participación

Ser trabajador del CAS de la Municipalidad Distrital de Mi Perú.

Declaración voluntaria

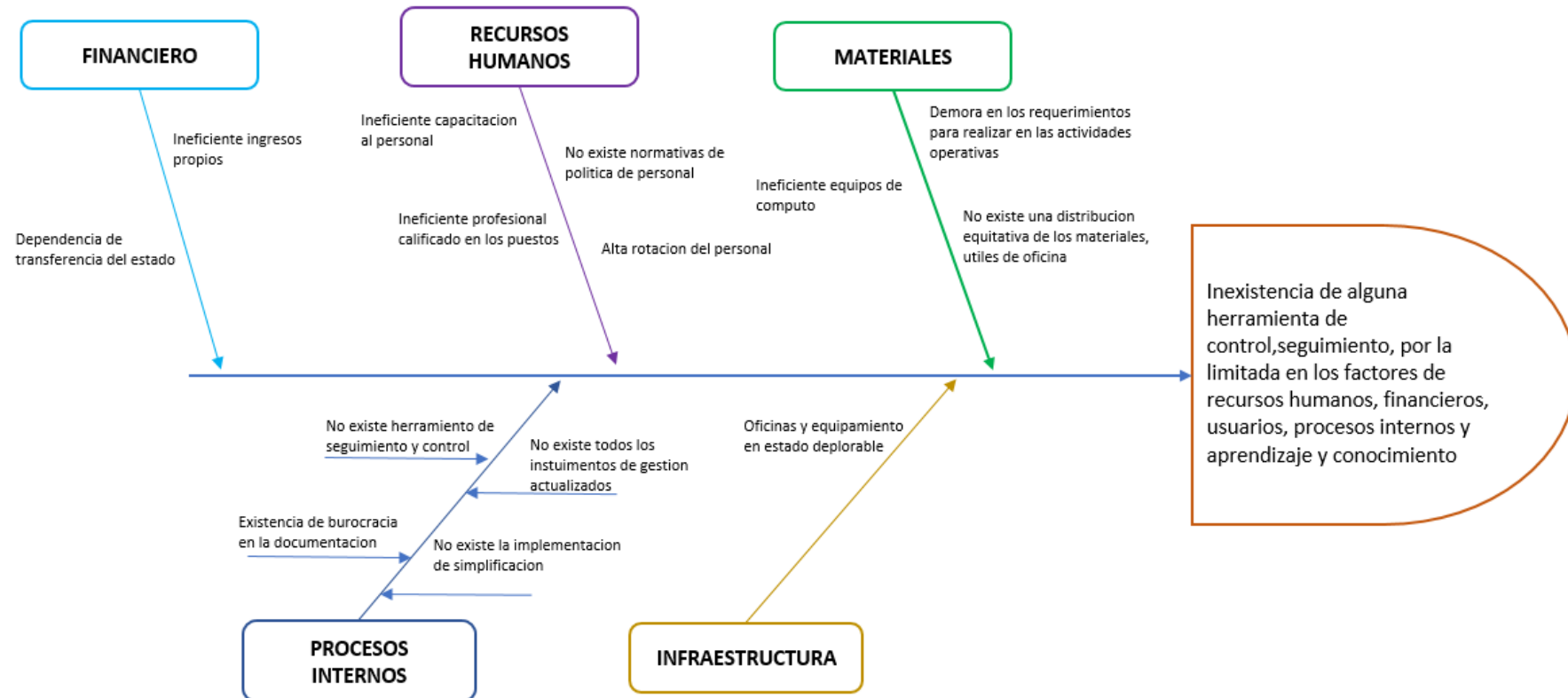
Yo _____, he sido informado(a) del objetivo de la presente investigación, conozco los riesgos, costos, confidencialidad y beneficios. Así mismo sé que no representa costo alguno para mí, la metodología a seguir y el tiempo estimado para responder, motivo por el cual acepto de manera voluntaria participar en el llenado de este cuestionario.

Nombre del participante: _____

Fecha: _____

Firma del apoderado

Anexo 5. Diagrama de Ishikawa



Anexo 6. Evidencias de la investigación

1. Reunión con la Comisión de Planeamiento Estratégico



2. Reunión con técnicos de cada área sobre el proceso de formulación



3. Reunión con la población en materia de PDLC

