



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
HUANCVELICA



BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO

EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL PERUANA

Freddy Huayta
Luis Pacheco
Edverd Arias

Balanced Scorecard como herramienta de éxito en una municipalidad provincial peruana

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.128>

Freddy Huayta

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0000-0001-9606-6343>
freddy.huayta@unh.edu.pe

Luis Pacheco

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0000-0002-7818-1724>
luis.pacheco@unh.edu.pe

Edverd Arias

Universidad Nacional de Huancavelica
<https://orcid.org/0000-0002-6780-341X>
edverd.arias@unh.edu.pe



UNIVERSIDAD NACIONAL DE
HUANCAMELICA



Balanced Scorecard como herramienta de éxito en una municipalidad provincial peruana

Autor:

Freddy Toribio Huayta Meza

Luis Enrique Pacheco Moscoso

Edverd Nilton Arias Valenzuela

Primera edición digital

Publicado en Puno, diciembre del 2023

ISBN: 978-612-5130-11-2 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-12510

Registro de Proyecto Editorial: N° 32101012400019

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.128>

Categoría: Libro de resultado de investigación científica

CONSEJO EDITORIAL

Director: Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Editor Jefe: Eddy Rodrigo Gonzales Huaman

Editores:

Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza / Dra. Manuela Daishy Casa Coila / Dr. Edgar Estanislao Mancha Pineda / Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata / MSc. Rebeca Alanoca Gutiérrez / Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo / Dra. Yolanda Lujano Ortega / Dra. Sheyla Lenna Cervantes Alagón / Dra. Dometila Mamani Jilaja / Dr. Peregrino Melinton Lopez Paz / Dra. Nina Eleonor Vizcarra Herles / Mg. Lourdes Antonieta López Cueva / Dr. Carlos Alfredo Castro Quispe / Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos / Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez / MSc. Yésica Dominga Díaz Vilcanqui / Dra. Tania Carola Padilla Cáceres / Patty Samanta Aza Suaña / Lic. Leydi Gabriela Ramos Ramos.

Edición de:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno - Perú

RUC: 20608044818

Email: editorial@inudi.edu.pe / info@inudi.edu.pe

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Universidad Nacional de Huancavelica

Av. Agricultura N° 319 - 321. Sector - Paturpampa, Huancavelica - Perú

RUC: 20168014962

Email: tramitedocumentario@unh.edu.pe

Teléfono: 067- 451551

Sitio web: <https://www.unh.edu.pe/>

Financiamiento: Universidad Nacional de Huancavelica

Publicado en Perú / Posted in Peru



Esta obra está bajo una licencia CC BY-NC-SA 4.0 DEED Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Evaluación de contenido: Esta obra ha sido evaluada por pares doble ciego, aprobada por el Consejo Editorial del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.

Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Financiamiento:

Publicación financiada por la Universidad Nacional de Huancavelica como resultado de un concurso promovido por el Vicerrectorado de Investigación, durante el año fiscal 2023.

Información adicional:

Este libro es resultado de la tesis "Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica" presentada a la Universidad Nacional del Centro del Perú.



Director Ejecutivo

Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo

Director Académico

Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Director de Investigación

Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina

Director de Innovación y Transferencia Tecnológica

Ing. Erika Romero Santisteban

Revisores Pares Externos

Se encuentra en el siguiente enlace:

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/about/editorialTeam>

Contribución de autores

Nombre del autor	Rol	Descripción
Freddy Toribio Huayta Meza (Autor Principal)	Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, supervisión, administración del proyecto, adquisición de fondos.	Lideró el equipo de investigación, definió los objetivos del estudio, diseñó el método de investigación, recopiló los datos, analizó los resultados y redactó el manuscrito.
Luis Enrique Pacheco Moscoso (Coautor)	Análisis formal, investigación, Aplicación de las técnicas estadísticas, recursos, visualización, adquisición de fondos.	Participó en los análisis estadísticos y las pruebas diferenciales de las hipótesis, proporcionó los materiales necesarios para la síntesis de datos, generó la presentación de tablas y figuras.
Edverd Nilton Arias Valenzuela (Coautor)	Recursos, curación de datos, adquisición de fondos.	Participó en la generación de metadatos, depuración de datos y preservación de los datos de investigación para su reutilización posterior.

Dedicatoria

Dedico este libro a mi familia con todo mi cariño y gratitud. Sin su apoyo, inspiración y aprecio, esta obra no habría sido posible. Vuestra influencia ha dejado una huella imborrable en mi vida y en este proyecto.

Que este libro sea un modesto regalo en agradecimiento por todo lo que han aportado a mi mundo. Espero que encuentren en sus páginas un reflejo de mi aprecio y un testimonio de la importancia que tienen en mi vida.

Agradecimiento

Quiero extender mi profundo agradecimiento a la Municipalidad Provincial de Tayacaja. Sin su apoyo y colaboración, este proyecto no habría llegado a buen término. Su compromiso con la mejora de la gestión pública y el fomento del desarrollo local ha sido esencial. Este libro es un testimonio del esfuerzo conjunto de nuestra colaboración, y esperamos que sirva como un recurso valioso para la mejora de la administración pública en nuestra comunidad y más allá.

Asimismo, quiero dedicar un espacio especial en estos agradecimientos al Prof. Mario Héctor Vogel, es un honor que no puedo pasar por alto. Su orientación y asesoramiento han sido cruciales en la creación de este libro. Su mentoría ha trascendido los límites de lo académico y ha influido en mi crecimiento profesional. Cada discusión y recomendación han dejado una marca indeleble en mi perspectiva y en el contenido de este libro.

Contenido

SINOPSIS.....	14
ABSTRACT.....	15
PRÓLOGO.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17

CAPÍTULO I

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

1.1 Dirección por Objetivos	20
1.2 Características de la Dirección por Objetivos.....	21
1.3 Beneficios y propósitos de la Dirección por Objetivos.....	22
1.4 Condiciones para dirigir por objetivos.....	23
1.5 Proceso de Dirección por Objetivos	24
1.6 Participación de los empleados en la Dirección por Objetivos.....	25
1.7 Medición y retroalimentación en la Dirección por Objetivos	26
1.8 Recompensas y reconocimiento en la Dirección por Objetivos	27
1.9 Desafíos y problemas comunes en la Dirección por Objetivos.....	28
1.10 Ejemplos de implementación exitosa de la Dirección por Objetivos.....	29
1.11 Evaluación y mejora continua de la Dirección por Objetivos	31
1.12 Dirección por Objetivos en el sector público	33
1.12.1 Características de la DPO en el sector público.....	33
1.12.2 Aplicación de la DPO en el sector público	33
1.12.3 Beneficios de la DPO en el sector público.....	34
1.13 La Dirección por Objetivos en el sector público municipal.....	34

CAPÍTULO II

EL BSC Y EL SECTOR PÚBLICO

2.1 Balanced Score Card: conceptos clave	37
2.1.1 Procesos	39
2.2 Contexto de la gestión pública.....	40
2.3 Balanced Scorecard en la gestión pública municipal	40
2.3.1 Visión y misión de la municipalidad.....	41
2.3.2 Identificación de objetivos estratégicos.....	41

2.3.3 Plan estratégico y el Balanced Scorecard (BSC)	42
2.3.4 Implementación y evaluación	43
2.4 Balanced Scorecard en la gestión pública municipal	44
2.5 Beneficios del Balanced Scorecard en la gestión pública municipal	45
2.6 Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs).....	47
2.6.1 Selección de KPIs relevantes para la gestión municipal.....	47
2.6.2 Establecimiento de metas para los KPIs	48
2.7 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas.....	48
2.7.1 Desarrollo de proyectos estratégicos	48
2.7.2 Asignación de recursos y responsabilidades	49
2.8 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas.....	49
2.8.1 Comunicación y capacitación en la municipalidad.....	50
2.8.2 Monitoreo y seguimiento del BSC	50
2.9 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas.....	50
2.10 Éxito de la implementación del Balanced Scorecard en municipalidades..	52
2.11 Obstáculos comunes en la implementación del BSC en la gestión pública	53

CAPÍTULO III

SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - HUANCVELICA

3.1 Razones de la investigación	56
3.2 Consideraciones éticas	57
3.3 Objetivos de la investigación	57
3.4 Método, diseño y tipo de investigación	58
3.5 Resultados de la investigación.....	59
3.5.1 Caracterización e implementación de SDPO	59
3.5.2 Análisis inferencial.....	68
3.6 Discusión de resultados.....	73

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

4.1. Conclusiones	77
4.2. Recomendaciones	77
4.3. Reflexiones.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	85

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Participación de los empleados en la Dirección por Objetivos.....</i>	26
Tabla 2	<i>Evaluación y mejora continua de la Dirección por Objetivos.....</i>	32
Tabla 3	<i>Objetivos estratégicas institucionales</i>	59
Tabla 4	<i>Acciones estratégicas institucionales</i>	60
Tabla 5	<i>Áreas responsables de la ejecución de los objetivos estratégicos</i>	63
Tabla 6	<i>Perspectivas del BSC.....</i>	64
Tabla 7	<i>Alineación de los objetivos estratégicos según perspectivas</i>	64
Tabla 8	<i>Aprendizaje y crecimiento.....</i>	66
Tabla 9	<i>Procesos</i>	66
Tabla 10	<i>Social</i>	67
Tabla 11	<i>Financiera.....</i>	67
Tabla 12	<i>Niveles del desempeño de la gestión pública</i>	68
Tabla 13	<i>Puntajes del desempeño de la gestión pública.....</i>	68
Tabla 14	<i>Dirección por Objetivos en el desempeño de la gestión pública</i>	69
Tabla 15	<i>Niveles del cumplimiento de objetivos de la municipalidad.</i>	69
Tabla 16	<i>Puntajes del cumplimiento de objetivos de la municipalidad.</i>	70
Tabla 17	<i>Cumplimiento de objetivos en el desempeño de la gestión pública.</i>	71
Tabla 18	<i>Niveles del nivel de compromiso de las áreas de la municipalidad</i>	71
Tabla 19	<i>Puntajes del compromiso de las áreas de la municipalidad.....</i>	72
Tabla 20	<i>Nivel de compromiso en las tareas en el desempeño de la gestión pública....</i>	72

Índice de figuras

Figura 1 <i>El concepto de BSC</i>	39
Figura 3 <i>Mapa Estratégico</i>	65

SINOPSIS

La importancia del éxito en la gestión municipal radica en el impacto directo que tiene en la calidad de vida de los ciudadanos al asegurar no solo la prestación adecuada de servicios esenciales, sino que también contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región, generando un ambiente propicio para la inversión, la participación ciudadana activa y el bienestar general. La presente investigación tuvo como objetivo identificar el rendimiento de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en Huancavelica (Perú), mediante la aplicación del sistema de Dirección por Objetivos, fundamentado en el Balanced Scorecard (BSC). El proceso incluyó la recolección de información mediante encuestas. La aplicación del modelo ha demostrado ser consistente para asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos, generando aprobación ciudadana hacia la gestión municipal. La asignación de roles y responsabilidades a cada trabajador, independientemente de su cargo, impulsa la efectividad organizacional. Se concluye que la implementación del sistema de gestión por objetivos basado en el BSC tiene un impacto favorable en el rendimiento de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja, lo anterior subraya la importancia significativa de la investigación realizada, que no solo respalda la eficacia del enfoque estratégico adoptado, sino que también proporciona valiosas perspectivas para orientar futuras estrategias de gestión y políticas públicas.

Palabras clave: Balanced Scorecard, eficiencia administrativa, gestión pública municipal, indicadores de desempeño, participación ciudadana

ABSTRACT

The importance of success in municipal management lies in its direct impact on citizens' quality of life by ensuring not only the adequate provision of essential services but also contributing to the comprehensive and sustainable development of the region, creating a conducive environment for investment, active citizen participation, and general well-being. This research aimed to identify the performance of public management in the Provincial Municipality of Tayacaja in Huancavelica (Peru) by applying the management by objectives system based on the Balanced Scorecard (BSC). The process involved collecting information through surveys. The application of the model has proven consistent in ensuring the achievement of strategic objectives and generating citizen approval towards municipal management. Regardless of their position, allocating roles and responsibilities to each worker drives organizational effectiveness. It is concluded that the implementation of the management by objectives system based on the BSC has a favorable impact on the performance of public management in the Provincial Municipality of Tayacaja, emphasizing the significant importance of the research conducted, which not only supports the effectiveness of the adopted strategic approach but also provides valuable insights to guide future management strategies and public policies..

Keywords: municipal public management, Balanced Scorecard, administrative efficiency, performance indicators, citizen participation.

PRÓLOGO

La gestión pública es un campo de interés y desafío constante en nuestras sociedades. Las municipalidades, como eslabones fundamentales en la administración municipal, enfrentan una gran responsabilidad en la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos. En un mundo en constante evolución, la adaptación y mejora de los procesos de gestión se torna esencial.

El libro representa un paso audaz y significativo hacia un enfoque más eficiente, transparente y orientado a resultados en el ámbito municipal. Esta investigación nos adentra en un profundo análisis que va más allá de la teoría, abordando la esencia misma de la gestión pública municipal y su transformación hacia un servicio más efectivo y sensible a las necesidades de la comunidad.

Los autores de este libro hemos invertido tiempo, esfuerzo y pasión en la realización de una investigación que no solo identifica desafíos, sino que también propone soluciones tangibles. A través de un enfoque fundamentado en la metodología del Balanced Scorecard, hemos demostrado cómo la medición, el establecimiento de objetivos claros y la investigación-acción pueden generar cambios significativos en la gestión municipal.

Este libro no solo testimonia nuestro compromiso con la mejora de la gestión pública, sino que también se erige como una fuente valiosa para aquellos interesados en transformar las municipalidades. Los resultados y conclusiones presentados aquí nos instan a reflexionar sobre cómo podemos forjar un futuro en el que los servicios públicos sean más efectivos, transparentes y satisfactorios para todos los ciudadanos. Nos llena de entusiasmo compartir este viaje contigo y confiamos en que este libro te inspire a sumarte al cambio que nuestra población merece. Aquí, encontrarás tanto la inspiración como las herramientas necesarias para construir un futuro más brillante y eficiente en la gestión pública de las municipalidades.

INTRODUCCIÓN

La gestión municipal pública desempeña un rol vital en la vida de los ciudadanos, al ser la encargada de brindar una amplia gama de servicios esenciales, desde educación y salud hasta infraestructura y servicios comunitarios (Boyne, 2002; Sánchez Albavera, 2003) A medida que las demandas de la sociedad evolucionan y la necesidad de una gestión orientada a resultados y más eficiente se hace más apremiante, surgen nuevos enfoques innovadores para abordar estos desafíos. En este contexto, el Balanced Scorecard (BSC), una estrategia metodológica ampliamente reconocida en el ámbito empresarial convirtiéndose en un enfoque prometedor para efectivizar la gestión pública a nivel municipal (Kaplan & Norton, 1996).

La creciente demanda de una gestión pública más efectiva y de mayor calidad ha llevado a la exploración de enfoques innovadores que permitan alcanzar estos objetivos, una de ellas es el Balanced Scorecard. Su cualidad esencial es la codificar de objetivos medibles y acciones concretas, esto es una característica que lo convierte en una herramienta gran valor para el abordaje de los desafíos específicos de la administración local (Niven, 2006).

La metodología de la Dirección por Objetivos, respaldada por el Balanced Scorecard, establece la premisa de que todos los empleados municipales, sin importar su posición jerárquica, deben estar familiarizados con los objetivos institucionales y desempeñar un papel fundamental en la consecución de metas (Kaplan & Norton, 2000). Este enfoque no solo promueve una mayor participación y compromiso por parte de todos los miembros del personal, sino que también habilita la gestión y evaluación efectiva del rendimiento en el ámbito de la gestión pública municipal. Proporciona un flujo constante de información que detalla la situación y la progresión en el logro de los objetivos en cada nivel de la organización. Este enfoque inclusivo y centrado en objetivos no solo fortalece la coherencia organizativa, sino que también permite una supervisión

más precisa y una toma de decisiones informada para mejorar continuamente los resultados a lo largo de toda la estructura municipal.

Este libro se adentra en el mundo del Balanced Scorecard aplicado a la gestión pública de municipalidades. A lo largo de sus páginas, exploraremos cómo esta metodología puede ser utilizada para diseñar objetivos claros y medibles que impulsarán el desempeño y la eficacia de las administraciones municipales.

Con el propósito de elevar el rendimiento de la gestión pública municipal, se propone la implementación del sistema de Dirección por Objetivos respaldado por el Balanced Scorecard. Según este enfoque, se establece que todos los empleados municipales, independientemente de su posición jerárquica, deben familiarizarse con los objetivos institucionales y desempeñar un papel activo en la consecución de las metas establecidas (Kaplan & Norton, 1996).

En este contexto, se considera que la adopción de la Dirección por Objetivos basada en el Balanced Scorecard facilita la evaluación y gestión de la administración pública municipal en cuanto a su desempeño, proporcionando una visión constante del diagnóstico y la evolución en el logro de objetivos en cada nivel de la estructura municipal. Esta estrategia no solo promueve la participación activa de todos los miembros del personal, sino que también brinda una herramienta efectiva para monitorear y mejorar continuamente el cumplimiento de metas en diversos niveles de la municipalidad, adentrándose en un profundo análisis que va más allá de la teoría y aborda la esencia misma de la gestión pública municipal y su transformación hacia un servicio más efectivo y sensible a las necesidades de la comunidad.

El primer capítulo se centra en la teoría sobre la metodología de la Dirección por Objetivos, mientras que el segundo explora la teorización del Balanced Scorecard aplicado al sector público. En el tercer capítulo, se desarrolla la investigación, abordando los objetivos, métodos, resultados y la discusión. Finalmente, el cuarto capítulo expone las conclusiones derivadas de la investigación, junto con recomendaciones para futuros trabajos y reflexiones adicionales.

CAPÍTULO I

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

La Dirección por Objetivos (DPO) es una metodología de gestión ampliamente reconocida que se centra en el establecimiento y la consecución de objetivos específicos para mejorar el rendimiento y la eficacia organizacional. La DPO ha sido descrita como un proceso a través del cual se colabora para establecer metas claras y medibles (Drucker, 1954). A medida que las organizaciones buscan estrategias para mejorar su desempeño y lograr resultados efectivos, la DPO emerge como una herramienta fundamental que impulsa la alineación de objetivos individuales y organizacionales.

La teoría de la DPO se basa en el principio de que el establecimiento de objetivos claros y mensurables motiva a los empleados y equipos a esforzarse y mejorar su rendimiento. Los objetivos en la DPO se diseñan para estar alineados con la estrategia organizacional, lo que asegura que las actividades cotidianas contribuyan al logro de metas más amplias.

La efectividad de la DPO se ha demostrado en numerosos estudios y su aplicación se ha extendido a una variedad de sectores y organizaciones. A medida que avanzamos, exploraremos los principios fundamentales de la DPO, su importancia en la mejora del desempeño organizacional y las estrategias para su implementación efectiva dentro del sector público municipal.

1.1 Dirección por Objetivos

La Dirección por Objetivos es un enfoque de gestión ampliamente utilizado en organizaciones para mejorar la eficiencia y efectividad en la consecución de metas. Implica establecer objetivos claros y medibles, comunicarlos a todos los niveles, monitorear el progreso y recompensar según la contribución (Drucker, 1954). Este método se basa en la premisa de que fijar metas específicas y desafiantes motiva a los empleados a trabajar de manera más efectiva (Locke, 1968).

La Dirección por Objetivos también se relaciona con la idea de la medición del desempeño y la retroalimentación constante. Al establecer objetivos medibles, se facilita la evaluación del progreso y se pueden tomar medidas correctivas cuando

sea necesario (Locke & Latham, 2013). La retroalimentación regular permite a los empleados conocer su rendimiento en relación con los objetivos establecidos y ajustar su enfoque en consecuencia.

La práctica de la Dirección por Objetivos ha trascendido el ámbito empresarial para ser implementada también en el sector público y en organizaciones sin fines de lucro. En el contexto de la gestión pública, este enfoque puede ser una herramienta valiosa para aumentar la eficiencia y la rendición de cuentas en la entrega de servicios gubernamentales. En resumen, la Dirección por Objetivos se centra en establecer metas claras y cuantificables, comunicarlas eficazmente, monitorear el progreso y premiar el desempeño. Su aplicación ha demostrado ser efectiva para motivar a los empleados y mejorar el rendimiento en diversos entornos organizativos.

1.2 Características de la Dirección por Objetivos

La DPO es un enfoque de gestión que tiene varias características distintivas que la hacen efectiva en la mejora del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2006; Robbins & Coulter, 2021). Estas características son fundamentales para su implementación exitosa.

- 1. Especificidad y medibilidad:** Una de las características más destacadas de la DPO es la especificidad de los objetivos establecidos. Los objetivos deben ser claros, detallados y definidos de manera precisa, de modo que no haya ambigüedad en cuanto a lo que se espera. Además, estos objetivos deben ser medibles, es decir, se deben poder cuantificar y evaluar de manera objetiva.
- 2. Alcanzabilidad:** Los objetivos establecidos en la DPO deben ser alcanzables y realistas. Esto implica que deben representar un desafío, pero al mismo tiempo, deben ser objetivos que los empleados tengan la capacidad y los recursos para lograr; los objetivos deben ser alcanzables dentro del marco de tiempo y los recursos disponibles.
- 3. Relevancia y alineación con la estrategia:** Es fundamental que los objetivos establecidos dentro del marco de la Dirección por Objetivos

(DPO) sean pertinentes y estén en sintonía con la estrategia global de la organización. Esta alineación asegura que los esfuerzos se concentren en metas que impulsen el logro de los objetivos más amplios de la organización. Es esencial que los objetivos estén en armonía con la estrategia general de la organización y que contribuyan a su misión y visión.

4. **Comunicación y comprensión:** La comunicación efectiva de los objetivos a todos los niveles de la organización es una característica clave de la DPO. Es fundamental que todos los empleados comprendan los objetivos y su importancia para promover la claridad y el compromiso.
5. **Retroalimentación y seguimiento:** Una característica fundamental de la DPO es la retroalimentación constante y el seguimiento del progreso hacia los objetivos. Los sistemas de medición del desempeño permiten evaluar el avance y proporcionar información valiosa para la mejora continua

Estas características son esenciales en la Dirección por Objetivos, ya que proporcionan un marco sólido para establecer, comunicar, medir y evaluar los objetivos, lo que a su vez contribuye a la mejora del desempeño organizacional y la alineación con la estrategia.

1.3 Beneficios y propósitos de la Dirección por Objetivos

La DPO mejora el desempeño organizacional mediante objetivos claros y medibles, motivando a los empleados con metas desafiantes. Facilita la medición y evaluación del rendimiento, identificando áreas de mejora, y garantiza la claridad en los objetivos organizacionales mediante una comunicación efectiva. Impulsa el rendimiento, la motivación y la alineación en la empresa.

1. **Mejora del desempeño organizacional:** Uno de los principales propósitos de la DPO es mejorar el desempeño organizacional mediante el establecimiento de objetivos claros y medibles. Según Locke y Latham (2013), los objetivos específicos y cuantificables suelen conducir a un mejor rendimiento que los objetivos vagos o abstractos.

2. **Motivación y compromiso de los empleados:** La DPO también tiene como propósito motivar y comprometer a los empleados. La fijación de objetivos desafiantes y alcanzables puede impulsar la motivación intrínseca de los individuos. Deci y Ryan (2000) destacan que los objetivos bien estructurados pueden satisfacer las necesidades psicológicas fundamentales de autonomía, competencia y relación. Cuando los empleados se sienten motivados y comprometidos, tienden a dedicar más esfuerzo para alcanzar dichos objetivos.
3. **Medición y evaluación del rendimiento:** La DPO tiene el propósito de medir y evaluar el rendimiento de manera efectiva. Los sistemas de medición del desempeño permiten rastrear el progreso hacia los objetivos y proporcionar una evaluación objetiva. Esta medición es esencial para determinar si los objetivos se han alcanzado y para identificar áreas de mejora.
4. **Claridad en los objetivos organizacionales:** Otro propósito importante de la DPO es proporcionar claridad en los objetivos organizacionales. La comunicación efectiva de los objetivos a todos los niveles de la organización garantiza que todos los miembros del equipo comprendan los objetivos y su importancia. Esta claridad contribuye a la alineación de esfuerzos en la organización (Robbins & Coulter, 2021).

1.4 Condiciones para dirigir por objetivos

Para alcanzar una implementación exitosa de la Dirección por Objetivos, un enfoque efectivo para la gestión en diversas organizaciones es esencial establecer ciertas condiciones (Deci & Ryan, 2000; Locke & Latham, 2013; Robbins & Coulter, 2021), las cuales se detallan seguidamente:

1. **Claridad y especificidad en los objetivos:** Es esencial que los objetivos sean claros, específicos y cuantificables para que los empleados tengan una comprensión completa de lo que se espera de ellos. De esta manera, se facilita la evaluación del progreso y se proporciona una guía clara para alcanzar los resultados deseados.

2. **Compromiso de la alta dirección:** La alta dirección debe respaldar y comprometerse con la Dirección por Objetivos para que sea efectiva.
3. **Comunicación abierta:** Es esencial que haya una comunicación abierta y efectiva para garantizar que todos los empleados comprendan los objetivos y las expectativas.
4. **Participación de los empleados:** La participación de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos puede generar un mayor compromiso y motivación por parte de estos.
5. **Medición y retroalimentación constante:** Se deben establecer sistemas de medición para rastrear el progreso hacia los objetivos y proporcionar retroalimentación regular a los empleados.
6. **Recompensas y reconocimiento apropiados:** Las recompensas y el reconocimiento deben estar alineados con el logro de los objetivos para motivar a los empleados.
7. **Flexibilidad y ajuste:** Debe haber flexibilidad para ajustar los objetivos cuando sea necesario debido a cambios en el entorno o circunstancias imprevistas.
8. **Evaluación justa y equitativa:** La evaluación del desempeño debe ser justa y equitativa, y se debe evitar el favoritismo.
9. **Capacitación y desarrollo:** Proporcionar a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para lograr los objetivos es esencial.
10. **Cultura de apoyo:** Una cultura organizacional que respalda la Dirección por Objetivos es fundamental para su éxito

Estas condiciones son cruciales para garantizar que la Dirección por Objetivos sea efectiva y logre los resultados deseados en una organización.

1.5 Proceso de Dirección por Objetivos

1. **Establecimiento de objetivos:** el primer paso en el proceso por objetivos implica la definición de objetivos claros y medibles. Estos objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes y alineados con la estrategia organizacional. Es fundamental que los objetivos estén en línea con la

misión y visión de la organización y que reflejen las metas a largo plazo (Locke & Latham, 2013).

2. **Comunicación de objetivos:** una vez que los objetivos se han establecido, es esencial comunicarlos de manera efectiva a todos los niveles de la organización. La comunicación garantiza que todos los miembros del equipo estén al tanto de los objetivos y comprendan su importancia. La transparencia en la comunicación promueve la alineación y el compromiso (Robbins & Coulter, 2021).
3. **Seguimiento y retroalimentación:** el proceso por objetivos implica un seguimiento constante del progreso hacia el logro de los objetivos. Se utilizan sistemas de medición del desempeño para evaluar el avance y se proporciona retroalimentación regular a los empleados. Esta retroalimentación es fundamental para la mejora continua y permite realizar ajustes cuando sea necesario.
4. **Evaluación del desempeño:** al final del período de evaluación, se lleva a cabo una evaluación del desempeño en función de los objetivos establecidos. Esta evaluación determina si los objetivos se han cumplido y proporciona información valiosa sobre el rendimiento individual y organizacional. Las recompensas y el reconocimiento suelen estar vinculados a los resultados de la evaluación (Locke & Latham, 2013).

La DPO sigue un ciclo repetitivo para asegurar que los objetivos permanezcan pertinentes y en línea con la estrategia, adaptándose a un entorno empresarial en constante evolución. Este método de gestión ofrece una base sólida para mejorar el rendimiento y alinear la organización con eficacia.

1.6 Participación de los empleados en la Dirección por Objetivos

Considerar la participación de los empleados en la Dirección por Objetivos es un aspecto esencial de este enfoque de gestión. Esto implica involucrar a los empleados en la definición de objetivos y otorgarles un rol activo en el proceso de establecimiento y logro de metas.

Tabla 1*Participación de los empleados en la Dirección por Objetivos*

Aspecto	Descripción
Participación en la fijación de objetivos	Involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de metas, permitiéndoles contribuir con sus propias ideas y metas. Esto aumenta el realismo y la relevancia de los objetivos.
Responsabilidad y autoridad	Otorgar a los empleados responsabilidad y autoridad para tomar decisiones y acciones relacionadas con el logro de los objetivos. Esto aumenta su sentido de propiedad y compromiso.
Retroalimentación y aprendizaje continuo	Proporcionar retroalimentación regular a los empleados sobre su desempeño en relación con los objetivos establecidos, lo que les permite mejorar su rendimiento y mantener la motivación.

1.7 Medición y retroalimentación en la Dirección por Objetivos

La medición y retroalimentación son componentes esenciales de la Dirección por Objetivos y desempeñan un papel crucial en la mejora del rendimiento y el logro de objetivos organizacionales.

1. **Medición del desempeño:** La medición del desempeño desempeña un papel fundamental en la Dirección por Objetivos (DPO), ya que implica la evaluación cuantitativa del progreso hacia el logro de los objetivos establecidos. Este proceso se fundamenta en el uso de indicadores de rendimiento específicos y datos cuantitativos, lo que permite una evaluación objetiva del cumplimiento de los objetivos. Kaplan y Norton (1996) subrayan la importancia de esta medición dentro de la DPO al afirmar que lo que no se mide, no se puede gestionar.
2. **Retroalimentación constante:** La retroalimentación constante es un componente esencial de la medición del desempeño en la DPO. Proporciona información valiosa a los empleados sobre su progreso hacia los objetivos y su rendimiento en relación con las metas establecidas. La retroalimentación no solo se brinda al final del período de evaluación, sino de manera regular a lo largo del tiempo. Locke y Latham (2013) destacan

que la retroalimentación constante es esencial para la mejora continua y el ajuste de enfoque.

3. **Aprendizaje y mejora continua:** La medición y retroalimentación en la DPO no solo se utilizan para evaluar el desempeño, sino también para fomentar el aprendizaje y la mejora continua. Los datos recopilados a través de la medición del desempeño y la retroalimentación proporcionan información que permite a los empleados y la organización aprender de sus experiencias y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

1.8 Recompensas y reconocimiento en la Dirección por Objetivos

La aplicación de recompensas y reconocimiento es un componente clave de la Dirección por Objetivos (DPO) y desempeña un papel fundamental en la motivación y el logro de metas en las organizaciones.

1. **Recompensas y motivación:** Las recompensas, tales como el dinero, los bonos, las promociones y otros incentivos tangibles, constituyen un factor fundamental en la motivación dentro del ámbito de la DPO. La teoría de la motivación en la DPO se sustenta en el principio de que las recompensas adecuadamente diseñadas pueden potenciar la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados. Tal y como sostienen Locke y Latham (2013) las recompensas adecuadas y alineadas con el logro de objetivos pueden fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.
2. **Reconocimiento y apreciación:** El reconocimiento, expresado mediante la manifestación de aprecio y el elogio, se configura como una herramienta poderosa para la motivación del personal. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) establece que el reconocimiento puede satisfacer la necesidad de competencia y autonomía de los empleados, lo que a su vez incrementa su motivación intrínseca. Cuando se reconoce el logro de objetivos, los empleados se sienten valorados y apreciados, lo que fortalece su compromiso y motivación.
3. **Reforzamiento de comportamientos deseados:** Las recompensas y el reconocimiento también se emplean para fortalecer comportamientos

deseables y alinearlos con los objetivos de la organización. Robbins y Coulter (2021) señalan que las recompensas pueden utilizarse para fomentar comportamientos que sean coherentes con los objetivos de la organización. Al reforzar los comportamientos que contribuyen al logro de objetivos, las organizaciones pueden promover una mayor eficacia y alineación con la estrategia.

4. **Impacto en la satisfacción y el compromiso:** Las recompensas y el reconocimiento no solo impactan la motivación, sino que también mejoran la satisfacción y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados se sienten recompensados y reconocidos por su esfuerzo y logros, es más probable que experimenten satisfacción con su trabajo y se comprometan con la organización (Locke & Latham, 2013).

Las recompensas y el reconocimiento desempeñan un papel crucial en la DPO al motivar a los empleados, reforzar comportamientos deseables, mejorar la satisfacción y el compromiso, y alinear a los individuos con los objetivos organizacionales. La combinación de recompensas tangibles y reconocimiento puede tener un impacto significativo en el rendimiento y el logro de metas en las organizaciones.

1.9 Desafíos y problemas comunes en la Dirección por Objetivos

Los desafíos y problemas comunes en la Dirección por Objetivos (DPO) pueden obstaculizar su efectividad y requieren atención cuidadosa para garantizar el éxito de esta metodología de gestión. A continuación, se describen algunos desafíos importantes:

1. **Fijación de objetivos inadecuados:** Uno de los desafíos más comunes en la DPO es la fijación de objetivos inadecuados. Esto puede ocurrir cuando los objetivos no están claramente definidos, son vagos o no están alineados con la estrategia organizacional. Latham y Locke (2007) precisan que los objetivos inapropiados o poco claros pueden llevar a la falta de dirección y al fracaso en la consecución de metas.

2. **Falta de medición y retroalimentación:** La falta de sistemas de medición del desempeño y retroalimentación constante es otro desafío en la DPO. Sin mediciones claras y retroalimentación regular, los empleados pueden tener dificultades para evaluar su progreso hacia los objetivos. Kaplan y Norton (1996) argumentan que la falta de medición efectiva puede socavar la DPO y dificultar la toma de decisiones informadas.
3. **Resistencia al cambio y falta de compromiso:** La DPO a veces enfrenta resistencia al cambio y falta de compromiso por parte de los empleados. La implementación de esta metodología puede requerir un cambio en la cultura organizacional, lo que a menudo encuentra resistencia. Los empleados pueden cuestionar la necesidad de establecer objetivos o pueden no estar dispuestos a asumir la responsabilidad de alcanzarlos. Deci y Ryan (2000) enfatizan que la autodeterminación y el compromiso de los empleados son esenciales para la efectividad de la DPO.
4. **Falta de alcance a largo plazo:** En ocasiones, la gestión de objetivos se concentra en metas a corto plazo sin considerar adecuadamente las perspectivas a largo plazo. Kaplan y Norton (2007) señalan que esta falta de atención a los objetivos de largo plazo puede generar miopía y falta de sostenibilidad en la gestión por objetivos. Para alcanzar un éxito duradero, es necesario equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, asegurando así una visión completa y una gestión efectiva de las metas.

1.10 Ejemplos de implementación exitosa de la Dirección por Objetivos

Para evaluar la efectividad de aplicar la Dirección por Objetivos en una empresa, es esencial definir métricas y KPIs (indicadores clave de rendimiento) que posibiliten la evaluación del avance de los objetivos comerciales y el desempeño global de la organización. A continuación, se describen algunas métricas relevantes para medir el éxito de implementar la Dirección por Objetivos:

1. **Cumplimiento de objetivos:** La observancia de los objetivos definidos resulta esencial como indicador clave para evaluar el rendimiento de la

Dirección por Objetivos. Dicha conformidad debe ser cuantificada en términos porcentuales y contrastada con los objetivos proyectados.

2. **Indicadores de desempeño:** Los parámetros de rendimiento también constituyen un factor crucial para evaluar el impacto positivo de la Dirección por Objetivos. Estos indicadores deben ser fácilmente mensurables y estar estrechamente ligados a los objetivos comerciales establecidos.
3. **Satisfacción del cliente:** La evaluación de la satisfacción del cliente se erige como una medida crítica para determinar la efectividad de la Dirección por Objetivos, dado que los objetivos deben apuntar a mejorar dicha satisfacción. Para medir este aspecto, es pertinente emplear encuestas y otros medios de retroalimentación.
4. **Eficiencia y productividad:** La eficiencia y la productividad son métricas importantes para medir el éxito de la Dirección por Objetivos, ya que los objetivos deben estar orientados a mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. La eficiencia y la productividad pueden medirse a través de indicadores como el tiempo de ciclo, el costo por unidad y la tasa de producción.

La evaluación del éxito de la Dirección por Objetivos en una empresa requiere la definición de métricas y KPIs que faciliten el seguimiento del avance de los objetivos comerciales y el rendimiento organizacional en su conjunto. Entre las métricas importantes para esta evaluación se encuentran el cumplimiento de objetivos, los indicadores de desempeño, la satisfacción del cliente, y la eficiencia y productividad. A continuación, se exponen algunos casos de implementación exitosa:

1. En un estudio realizado por Gómez-Mejía et al. (2016), se analizó la implementación de la Dirección por Objetivos en una empresa de servicios financieros. Los autores encontraron que la implementación de esta técnica de gestión mejoró significativamente el rendimiento de los empleados y la satisfacción del cliente.

2. En otro estudio exitoso de implementación de la Dirección por Objetivos encontramos a la empresa Intel, una empresa líder en la industria de semiconductores, ha utilizado la DPO como parte integral de su cultura organizacional. Fomenta la claridad en los objetivos, la alineación con la estrategia corporativa y la medición del desempeño. Este enfoque ha contribuido al éxito continuo de Intel en un mercado altamente competitivo (Lawler et al., 2011).
3. Microsoft ha adoptado la DPO para alinear las metas individuales con los objetivos corporativos. Esta alineación ha sido clave para su éxito en la industria de la tecnología. La claridad en los objetivos ha impulsado la innovación y la eficiencia en la compañía.
4. En otro estudio, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Sánchez Albavera, 2003), se analizó la implementación de la Dirección por Objetivos en entidades públicas. Los autores encontraron que la implementación de esta técnica de gestión mejoró la planificación estratégica y la gestión innovadora en las instituciones públicas.
5. Procter y Gamble (P&G) es conocida por su implementación exitosa de la DPO. Establece objetivos específicos para cada unidad de negocio, lo que permite un enfoque claro en la mejora continua y la innovación. P&G ha demostrado cómo la Dirección por Objetivos puede ser fundamental para el crecimiento sostenible y la competitividad en la industria de bienes de consumo.

1.11 Evaluación y mejora continua de la Dirección por Objetivos

La revisión y la mejora constante de la Dirección por Objetivos son esenciales para asegurar su eficacia en la gestión empresarial. A continuación, se detallan algunos elementos clave de este procedimiento:

Tabla 2*Evaluación y mejora continua de la Dirección por Objetivos*

Fase	Descripción	Subtareas
Planificación del proceso de evaluación	Definir los pasos para la evaluación.	5. Definir los objetivos a evaluar. 6. Seleccionar a los evaluadores. 7. Definir los criterios de evaluación. 8. Determinar los plazos y frecuencia de la evaluación.
Diseño del sistema de evaluación	Establecer cómo se medirá el desempeño.	9. Definir los indicadores de desempeño. 10. Seleccionar los métodos de evaluación. 11. Definir los criterios de evaluación. 12. Determinar los plazos y frecuencia de la evaluación.
Implementación del sistema de evaluación	Poner en práctica el sistema de evaluación.	13. Capacitar a los evaluadores. Comunicar claramente los objetivos y criterios de evaluación. 14. Brindar retroalimentación constante. 15. Revisar periódicamente el sistema de evaluación.
Retroalimentación del sistema de evaluación	Mejorar el sistema de evaluación a partir de los resultados.	16. Identificar las fortalezas y debilidades del sistema de evaluación. 17. Identificar las áreas de mejora. 18. Implementar acciones correctivas. 19. Identificar las desviaciones entre el rendimiento real y los objetivos.
Identificación de desviaciones y desafíos	Detectar problemas y obstáculos.	20. Identificar los desafíos y obstáculos en el proceso. 21. Tomar medidas proactivas para abordarlos.
Aprendizaje organizacional	Mejorar la organización a partir de la evaluación.	22. Identificar las prácticas exitosas y áreas de mejora. 23. Ajustar las estrategias y procesos. 24. Lograr un mejor rendimiento en el futuro.

La evaluación y mejora continua de la Dirección por Objetivos es un proceso fundamental para garantizar el éxito de esta técnica de gestión. La planificación, diseño, implementación y retroalimentación del sistema de evaluación son aspectos clave de este proceso.

1.12 Dirección por Objetivos en el sector público

1.12.1 Características de la DPO en el sector público

En el sector público, la DPO se adapta para abordar las necesidades y objetivos específicos de las organizaciones gubernamentales. Algunas de las características clave de la DPO en el sector público incluyen:

- 1. Transparencia y rendición de cuentas:** La DPO promueve la transparencia al establecer objetivos y metas que son conocidos por los empleados y el público en general. Además, fomenta la rendición de cuentas al medir y evaluar el desempeño en relación con los objetivos establecidos.
- 2. Orientación hacia el servicio público:** En el sector público, la DPO se enfoca en el logro de objetivos relacionados con la prestación de servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y la mejora de la calidad de los servicios.
- 3. Medición del desempeño:** La DPO en el sector público incluye sistemas de medición del desempeño que permiten evaluar el progreso hacia los objetivos. Estos indicadores pueden incluir métricas de eficiencia, efectividad y calidad de los servicios.

1.12.2 Aplicación de la DPO en el sector público

La DPO ha encontrado aplicación en una amplia gama de áreas dentro del sector público, abarcando desde la administración gubernamental hasta la educación, la salud y la prestación de servicios comunitarios. Un ejemplo de su implementación es la adopción del Balanced Scorecard en el ámbito gubernamental. Esta herramienta posibilita la traducción de la estrategia gubernamental en objetivos medibles y facilita la alineación de los esfuerzos con las prioridades estratégicas (Kaplan & Norton, 1996).

1.12.3 Beneficios de la DPO en el sector público

La DPO en el sector público ofrece varios beneficios, como:

- 1. Mejora de la eficacia y eficiencia:** La DPO proporciona a las organizaciones gubernamentales un enfoque en objetivos estratégicos y cuantificables, lo que resulta en una mejora de la eficacia y eficiencia en la entrega de servicios públicos.
- 2. Transparencia y rendición de cuentas:** La DPO fomenta la transparencia al comunicar claramente los objetivos y los resultados esperados, además promueve la rendición de cuentas al medir y evaluar el desempeño de manera sistemática.
- 3. Orientación hacia el ciudadano:** La DPO en el sector público se concentra en satisfacer las demandas de los ciudadanos y en mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

1.13 La Dirección por Objetivos en el sector público municipal

La Dirección por Objetivos (DPO) es una metodología de gestión adaptable tanto al sector privado como al público. A continuación, se exponen algunas pautas fundamentales para su aplicación en el ámbito municipal:

- 1. Planificación estratégica:** En la DPO en el sector público municipal, la planificación estratégica desempeña un papel esencial. Conforme a lo señalado por Sánchez Albavera (2003), esta planificación debe enfocarse en establecer objetivos claros y cuantificables, involucrando a todos los niveles de la organización.
- 2. Definición de objetivos:** En la DPO en el sector público municipal, la definición de objetivos representa otro aspecto crucial. De acuerdo con Martínez et al. (2022), estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos.
- 3. Comunicación clara de los objetivos:** En la DPO en el sector público municipal, la comunicación clara de los objetivos juega un papel crítico.

Esta comunicación debe abarcar la definición precisa de los objetivos, los plazos establecidos y los criterios de evaluación a ser considerados.

- 4. Participación de los empleados:** La participación de los empleados es esencial para lograr una implementación exitosa de la Dirección por Objetivos en el sector público municipal. Este enfoque implica involucrar a los empleados en la definición de metas, lo que les permite contribuir activamente y sentirse responsables de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Robbins y Coulter (2021), esta participación promueve la motivación intrínseca, ya que los empleados se comprometen más cuando tienen un papel activo en la formulación de metas.
- 5. Evaluación y mejora continua:** La evaluación y mejora continua son componentes esenciales de la DPO. Después de establecer objetivos claros, se lleva a cabo una evaluación periódica del desempeño para medir el progreso hacia esos objetivos. Según Locke y Latham (2002), la retroalimentación regular y la evaluación objetiva son fundamentales para el éxito de la DPO, ya que permiten realizar ajustes, reconocer logros y realizar correcciones de rumbo cuando sea necesario.

CAPÍTULO II

EL BSC Y EL SECTOR PÚBLICO

El Balanced Scorecard (BSC) ha evolucionado como una metodología estratégica de gestión que ha demostrado ser valiosa y transformadora tanto en el sector privado como en el público. Aunque originalmente diseñado para empresas, el BSC se ha adaptado exitosamente a las organizaciones gubernamentales, convirtiéndose en una herramienta efectiva para mejorar la gestión y la toma de decisiones en el sector público.

En el ámbito gubernamental, el BSC se ha vuelto crucial para la gestión estratégica. De acuerdo con Kaplan y Norton (2007), esta metodología permite a las entidades gubernamentales traducir su estrategia en objetivos medibles y alinear todas las actividades con sus metas estratégicas.

Los beneficios del BSC en el sector público son notables, ya que contribuye a mejorar la eficiencia y la transparencia en las organizaciones gubernamentales, lo que a su vez incrementa la satisfacción de los ciudadanos.

En un contexto caracterizado por desafíos y cambios constantes, las organizaciones gubernamentales enfrentan la creciente demanda de ofrecer servicios de alta calidad, mantener la transparencia y rendir cuentas a los ciudadanos. En este sentido, el BSC proporciona un marco estratégico que permite a las entidades gubernamentales traducir sus objetivos estratégicos en indicadores clave de desempeño, alineando así todas las actividades con su misión y visión.

A medida que se profundiza en la aplicación del Balanced Scorecard en el sector público, se evidencia cómo esta metodología se convierte en un catalizador para la innovación, la eficiencia y la satisfacción de los ciudadanos. Al proporcionar un marco claro para la gestión estratégica, el BSC contribuye a la construcción de un gobierno más eficaz y centrado en el logro de resultados tangibles.

2.1 Balanced Score Card: conceptos clave

El Balanced Scorecard (BSC) surgió en los años 90 como una técnica para dirigir estratégicamente organizaciones. Ha ganado popularidad en diversos sectores por su capacidad de evaluar y dirigir el desempeño estratégico. A diferencia de

depender exclusivamente de medidas financieras, el BSC promueve un enfoque más completo, considerando cuatro perspectivas fundamentales:

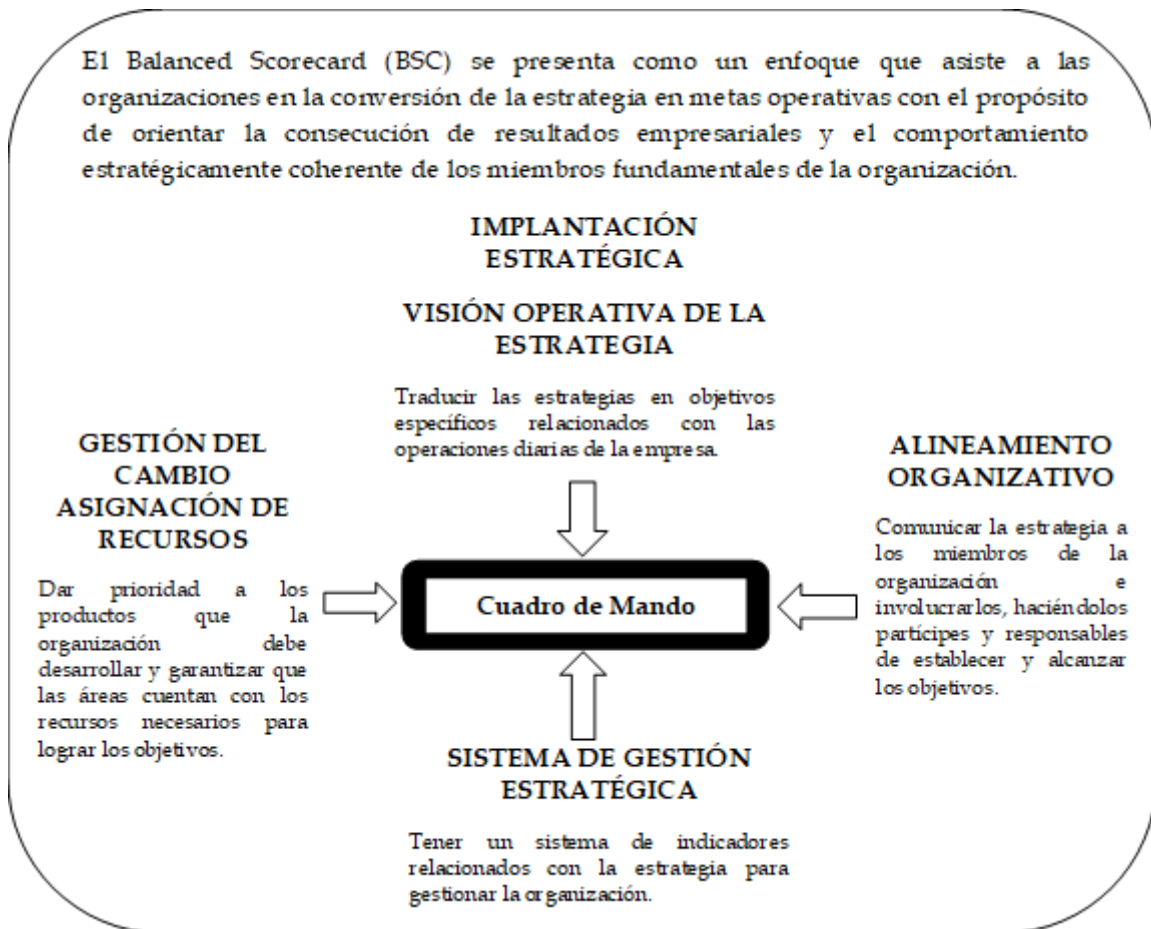
1. **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se orienta hacia los resultados económicos y la generación de valor para los accionistas. Incluye métricas como ingresos, rentabilidad, retorno de inversión y margen de beneficio.
2. **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva se pone énfasis en la satisfacción y las demandas de los clientes. Se consideran indicadores como la retención de clientes, la fidelidad y la calidad del servicio.
3. **Perspectiva de los procesos internos:** En esta perspectiva se analizan los procedimientos internos fundamentales para proporcionar valor tanto a los clientes como a los accionistas. Se consideran métricas que abarcan la eficacia operativa, la excelencia en la calidad del producto y la promoción de la innovación
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva se centra en la capacidad de la organización para adquirir nuevos conocimientos, fomentar la innovación y crecer continuamente. Se incluyen medidas como el desarrollo del personal, la retención del talento y la inversión en tecnología.

En palabras de Kaplan y Norton (1992), el Balanced Scorecard transforma la visión y la estrategia empresarial en una serie de objetivos de desempeño que forman la base de un sistema de medición estratégica y un mecanismo de retroalimentación.

Por lo tanto, posibilita que las organizaciones balanceen su atención en diversas áreas clave de importancia estratégica y evalúen el rendimiento en cada una de ellas. Esto simplifica la toma de decisiones fundamentadas y garantiza que las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos. El BSC se ha aplicado con éxito en una variedad de sectores y organizaciones en todo el mundo, y su enfoque equilibrado ha demostrado ser valioso para evaluar y mejorar el rendimiento estratégico.

Figura 1

El concepto de BSC



Nota. Adaptado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 27), por Huayta Meza (2020).

2.1.1 Procesos

Los procesos son parte fundamental para las transformaciones a nivel de innovación tecnológica, industrial, educativo, e inclusive de la vida cotidiana; ya que permiten llevar a cabo tareas y alcanzar objetivos de manera ordenada y eficiente. Drucker (1954), reconocido como el padre de la gestión moderna, delineó un proceso como una secuencia de acciones que absorben información inicial, la enriquecen y ofrecen un resultado final al cliente. Enfatizó la trascendencia de la eficiencia y la mejora de los procesos en la gestión empresarial.

2.2 Contexto de la gestión pública

El gobierno peruano ha impulsado la renovación de la gestión pública como una iniciativa permanente y estratégica. Este enfoque exige que todas las entidades estatales implementen acciones para optimizar la eficiencia y eficacia de la gestión pública. El objetivo es cumplir de manera efectiva las funciones asignadas a cada institución y, en última instancia, brindar un servicio de mayor calidad a un mayor número de ciudadanos. En el marco de este proceso, se promulgó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013) en el año 2013, el cual aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esta política tiene como objetivo fundamental orientar, clarificar e impulsar el proceso de modernización en todas las entidades públicas. Su propósito es alcanzar resultados centrados en la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, y de esta manera, generar un impacto positivo en el bienestar de la población y en el desarrollo del país.

La administración pública moderna se orienta hacia la obtención de resultados tangibles que beneficien directamente a la población. Este cambio cultural busca transformar al Estado en un ente más eficiente y efectivo, enfocado en el bienestar social. Se prioriza la entrega de bienes y servicios públicos de calidad, optimizando recursos y procesos para maximizar la satisfacción de la ciudadanía. Los servidores públicos se convierten en agentes activos que comprenden las necesidades de la población y trabajan para solucionarlas. Este enfoque implica un cambio cultural que requiere el compromiso de todos los actores, con capacitación, evaluación constante e incentivos para el logro de objetivos. Es un camino hacia un Estado más eficiente, transparente y que contribuya al desarrollo del país.

2.3 Balanced Scorecard en la gestión pública municipal

El diseño estratégico en la gestión pública municipal es un proceso fundamental que establece las bases para la eficacia y el éxito de la administración local. Implica la formulación de una visión clara, la identificación de objetivos estratégicos y la elaboración de un plan que guíe las acciones y decisiones para

lograr los resultados deseados. En este contexto, el Balanced Scorecard (BSC) se ha convertido en una herramienta valiosa para traducir la estrategia en objetivos operativos medibles y alinear todas las actividades con la misión de la municipalidad.

2.3.1 Visión y misión de la municipalidad

El diseño estratégico de una municipalidad comienza con la definición clara de su visión y misión. La visión describe el futuro deseado, mientras que la misión define el propósito y la razón de ser de la organización. Según Kaplan y Norton (2006), estas declaraciones son fundamentales para brindar dirección y un sentido de propósito a todos los empleados. La visión y la misión son los pilares sobre los que se construye la estrategia de la municipalidad. Es crucial comunicarlas de manera efectiva a todos los niveles de la organización para asegurar una comprensión compartida de los objetivos estratégicos.

2.3.2 Identificación de objetivos estratégicos

La identificación de metas estratégicas se erige como un proceso primordial dentro de la planificación estratégica de las organizaciones, al conferir dirección y enfoque a las acciones y decisiones. Estas metas, de alto calibre, se conciben para materializar la misión y visión institucional, siendo su definición precisa un requisito indispensable para asegurar el éxito a largo plazo. Investigaciones diversas subrayan la necesidad de abordar este proceso de manera sistemática y reflexiva para alcanzar metas estratégicas eficaces.

Kaplan y Norton (2000) proponen que las metas estratégicas deben ser específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y acotadas temporalmente (metas SMART), proporcionando así un marco que permite a las organizaciones convertir su visión en metas tangibles y evaluar su progreso de manera efectiva. Por otro lado, Wheelen et al. (2017) sugieren que la definición de estas metas debe fundamentarse en un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la organización, considerando aspectos como la competencia, las oportunidades de mercado y las capacidades internas.

En el ámbito empresarial, el Cuadro de Mando Integral (CMI), concebido por Kaplan y Norton (1992), ha sido ampliamente adoptado para identificar y gestionar metas estratégicas. Este enfoque se centra en cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, proporcionando una estructura integral que facilita la alineación de las metas estratégicas con la visión global de la organización.

Asimismo, se enfatiza la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de definición de metas estratégicas. La participación activa de los colaboradores no solo enriquece el proceso con diversas perspectivas, sino que también fortalece el compromiso y la comprensión de las metas estratégicas en todos los niveles de la organización (Beer & Nohria, 2000).

2.3.3 Plan estratégico y el Balanced Scorecard (BSC)

Una vez que se han identificado los objetivos estratégicos, es esencial desarrollar un plan estratégico que detalle las iniciativas y acciones necesarias para lograr estos objetivos. El Balanced Scorecard (BSC) se convierte en una herramienta valiosa en esta etapa al ayudar a traducir la estrategia en indicadores clave de desempeño (KPIs) y acciones específicas.

La formulación de un plan estratégico sólido es fundamental para establecer la orientación a largo plazo de una entidad. Según Thompson et al. (2014), un plan estratégico adecuadamente estructurado sirve como un marco que define los objetivos, metas y tácticas esenciales para lograr el éxito organizacional. Este documento constituye el punto de partida para la creación del Cuadro de Mando Integral (BSC), el cual, de acuerdo con Kaplan y Norton (1996), representa un sistema de gestión estratégica que trasciende las métricas financieras convencionales.

El BSC se estructura en torno a cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas aborda aspectos críticos de la organización y facilita una evaluación exhaustiva

del desempeño. Según Kaplan y Norton (1996), esta metodología garantiza la comunicación y comprensión de la estrategia en todos los niveles de la entidad.

La integración efectiva del plan estratégico con el BSC implica alinear los objetivos estratégicos con las perspectivas del BSC. Como señalan Kaplan y Norton (2000), la traducción de los objetivos estratégicos en indicadores clave de rendimiento (KPI) en cada perspectiva del BSC garantiza la coherencia y la ejecución efectiva de la estrategia.

La integración del plan estratégico con el BSC facilita la toma de decisiones informadas. La conexión directa entre los objetivos estratégicos y los KPI permite una monitorización constante del progreso hacia la consecución de la estrategia Niven (2006). Además, según Simons (2000), el uso del BSC en conjunto con el plan estratégico permite a la alta dirección evaluar y ajustar la estrategia según sea necesario, mejorando la capacidad de adaptación de la organización en un entorno empresarial dinámico.

2.3.4 Implementación y evaluación

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión pública municipal ha emergido como una estrategia eficaz para traducir los objetivos estratégicos en acciones tangibles y evaluar el desempeño de manera integral.

La gestión pública enfrenta desafíos únicos que requieren enfoques estratégicos innovadores. La implementación del BSC en este contexto ha sido respaldada por estudios como el de (Kaplan & Norton, 2000), quienes argumentan que la metodología BSC se adapta a la complejidad de la administración pública al proporcionar una visión holística del rendimiento a través de múltiples perspectivas.

La implementación del BSC en la gestión pública municipal comienza con la identificación y alineación de objetivos estratégicos con las perspectivas del BSC, asegurando así la selección de indicadores que reflejen los resultados deseados y las necesidades comunitarias. La transparencia y rendición de cuentas se ven fortalecidas mediante la comunicación clara de objetivos y resultados a través del

BSC, mejorando la confianza ciudadana en la administración municipal. La evaluación continua y la adaptación de indicadores en respuesta a cambios políticos y comunitarios son esenciales para la efectividad a largo plazo del BSC en la gestión pública. Además, la adopción del BSC promueve la mejora continua al permitir a los líderes municipales identificar áreas de optimización tanto en las perspectivas de clientes y ciudadanos como en los procesos internos (Kaplan & Norton, 2004).

2.4 Balanced Scorecard en la gestión pública municipal

La administración de los municipios presenta un desafío considerable al procurar satisfacer las demandas de los residentes y garantizar una entrega efectiva de servicios cruciales. En este escenario, el Balanced Scorecard (BSC) emerge como una herramienta valiosa para los gobiernos locales, ofreciendo una visión equilibrada de la estrategia y la evaluación del rendimiento en diversas áreas clave. Las perspectivas del BSC, que abarcan aspectos financieros, de clientes, internos y de aprendizaje y crecimiento, juegan un papel esencial en la administración municipal al ayudar a definir y evaluar los objetivos estratégicos y operativos de manera equilibrada. A continuación, se examinará cómo estas perspectivas se relacionan con la gestión pública local y cómo esta metodología puede mejorar la eficiencia y la efectividad en la administración municipal.

- 1. Perspectivas en la gestión pública municipal:** La administración municipal se apoya en diferentes enfoques estratégicos, los cuales incluyen la gestión eficiente de recursos financieros, la atención a las necesidades de los ciudadanos, la mejora de los procedimientos internos y el fomento del crecimiento y desarrollo del personal.
- 2. Perspectiva financiera:** La dimensión financiera desempeña un papel fundamental en la viabilidad y la efectividad en la gestión de los recursos públicos. Métricas claves relacionadas con las finanzas municipales, como el presupuesto, son esenciales para evaluar la estabilidad financiera y asegurar el logro de metas establecidas (Kaplan & Norton, 2007). Los objetivos financieros deben alinearse con la estrategia global del

municipio, lo que implica la reducción de gastos operativos, el aumento de los ingresos y la transparencia en la administración de los fondos públicos.

3. **Perspectiva del cliente (ciudadanos):** Los objetivos financieros deben vincularse con la satisfacción del cliente, es decir, los ciudadanos. La gestión financiera eficaz y transparente contribuye a fortalecer la confianza y la credibilidad en la administración municipal (Guerrero Chaparro & Hernández Díaz, 2000).
4. **Perspectiva de procesos internos:** La eficiencia y la efectividad de los procesos internos son cruciales para una gestión eficaz. La identificación y optimización de procesos críticos, mediante el mapeo y la eliminación de actividades innecesarias, son fundamentales para mejorar la calidad y reducir costos (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales, 2018).
5. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** El desarrollo del capital humano y la inversión en tecnología son esenciales para el crecimiento y la adaptabilidad de la municipalidad. La capacitación, el desarrollo profesional y la actualización de la infraestructura tecnológica promueven una gestión eficiente y orientada a resultados (Kaplan & Norton, 2006).

2.5 Beneficios del Balanced Scorecard en la gestión pública municipal

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión pública municipal ofrece una serie de beneficios clave que contribuyen a una administración más efectiva y orientada a resultados. A continuación, se describen resumidamente estos beneficios:

1. **Alineación de objetivos y estrategia:** El BSC ayuda a alinear los objetivos estratégicos con la estrategia global de la municipalidad. (Kaplan & Norton, 1996) destacan que el BSC permite traducir la estrategia en objetivos operativos que guían las acciones y decisiones en toda la organización.
2. **Enfoque en resultados medibles:** El BSC se centra en la medición y el seguimiento de resultados medibles en áreas estratégicas. Esto permite a

la municipalidad evaluar su desempeño de manera objetiva y tomar medidas basadas en datos sólidos.

3. **Mejora de la transparencia y rendición de cuentas:** La implementación del BSC promueve la transparencia en la gestión pública, ya que los indicadores y resultados son accesibles al público y a las partes interesadas. Esto refuerza la rendición de cuentas de la municipalidad ante los ciudadanos y las autoridades (Niven, 2006).
4. **Enfoque en el ciudadano:** El BSC permite a la municipalidad centrarse en la perspectiva del cliente, es decir, los ciudadanos. La mejora de la satisfacción del ciudadano se convierte en un objetivo clave, lo que contribuye a una gestión más orientada hacia las necesidades de la comunidad.
5. **Mejora de la eficiencia y la calidad de los servicios públicos:** El BSC identifica procesos internos críticos que pueden ser optimizados para aumentar la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Esto se traduce en una mejora de la calidad de los servicios y en una utilización más eficiente de los recursos.
6. **Facilita la toma de decisiones informadas:** La disponibilidad de datos y resultados medibles facilita la toma de decisiones informadas por parte de los líderes municipales. Esto permite abordar problemas de manera proactiva y aprovechar oportunidades estratégicas.
7. **Evaluación continua y adaptabilidad:** El BSC promueve la evaluación continua y la adaptabilidad de la estrategia a medida que evolucionan las circunstancias. (Kaplan & Norton, 2006) enfatizan la importancia de ajustar la estrategia según sea necesario.

La implementación del BSC en la gestión pública municipal ofrece beneficios que van más allá de la medición del desempeño, incluyendo la alineación estratégica, la transparencia, la mejora de la eficiencia y la calidad de los servicios, y la toma

de decisiones basadas en datos. Estos beneficios contribuyen a una administración más efectiva y a una mayor satisfacción de los ciudadanos.

2.6 Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas específicas para medir de manera precisa el rendimiento de una entidad, área o procedimiento en comparación con sus metas estratégicas. Estas métricas son esenciales para una administración eficiente, ya que ofrecen una evaluación imparcial del avance hacia los objetivos establecidos. De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), estos indicadores proporcionan datos cruciales sobre el desempeño presente y futuro de la organización.

Los KPIs pueden abordar diversas áreas de la gestión municipal, incluyendo la eficiencia de los procesos, la satisfacción del ciudadano, la calidad de los servicios, la gestión financiera y otros aspectos relevantes para la administración local. La elección de KPIs debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la municipalidad y ser capaces de proporcionar información valiosa para la toma de decisiones.

2.6.1 Selección de KPIs relevantes para la gestión municipal

La selección de KPIs relevantes es un proceso crítico en la gestión municipal. Los KPIs deben reflejar los objetivos estratégicos y medir lo que es más importante para la comunidad y la municipalidad. Para seleccionar KPIs efectivos, es fundamental considerar la claridad, la relevancia, la objetividad y la capacidad de medición de cada indicador.

Algunos ejemplos de KPIs relevantes para la gestión municipal incluyen el porcentaje de satisfacción del ciudadano con los servicios públicos, el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de los ciudadanos, la eficiencia en la recaudación de impuestos locales y la tasa de utilización de servicios públicos, entre otros (Neely, 2005). Estos KPIs están diseñados para medir áreas críticas de la gestión municipal y proporcionar información valiosa para evaluar el desempeño.

2.6.2 Establecimiento de metas para los KPIs

Una vez seleccionados los KPIs, es necesario establecer metas específicas para cada uno. Estas metas actúan como puntos de referencia que indican cuál es el nivel de desempeño deseado. Las metas deben ser realistas y alcanzables, pero también deben representar un desafío para motivar la mejora continua.

El proceso de establecer metas para los KPIs implica la revisión de datos históricos y la consideración de factores externos que puedan influir en el desempeño. Además, las metas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados y partes interesadas para garantizar la alineación y el compromiso.

2.7 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas

La planificación y ejecución de iniciativas estratégicas en la gestión pública municipal son procesos fundamentales que permiten que la estrategia se convierta en acciones concretas y efectivas. Estos procesos implican la identificación de proyectos estratégicos, la asignación de recursos y la definición de responsabilidades para llevar a cabo dichas iniciativas.

Un aspecto crucial de la planificación estratégica es la identificación de proyectos estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos de la municipalidad. Estos proyectos pueden abordar áreas críticas como la mejora de servicios públicos, la infraestructura, la sostenibilidad ambiental o cualquier otro aspecto relevante para la comunidad local.

2.7.1 Desarrollo de proyectos estratégicos

Una vez identificados los proyectos estratégicos, es necesario llevar a cabo su desarrollo de manera eficiente y efectiva. El desarrollo de proyectos implica la planificación detallada, la asignación de recursos, la definición de objetivos específicos y la implementación de un marco de tiempo para su ejecución. Según Pinto y Slevin (1988) asegurar que los proyectos estratégicos se finalicen puntualmente y dentro del presupuesto requiere una gestión de proyectos efectiva y eficiente.

2.7.2 Asignación de recursos y responsabilidades

La distribución de recursos y la asignación de responsabilidades son aspectos críticos para llevar a cabo proyectos estratégicos de manera exitosa. Es imperativo que el municipio asegure la disponibilidad y la eficiencia en la asignación de recursos financieros y humanos para respaldar la ejecución de los proyectos. Asimismo, es fundamental definir de manera clara las responsabilidades y roles de los individuos o equipos encargados de llevar a cabo cada proyecto.

La asignación de recursos y responsabilidades debe ser fundamentada en una evaluación exhaustiva de las capacidades y habilidades necesarias para lograr el éxito del proyecto. Además, es esencial establecer un sistema de seguimiento y control para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficaz y que se cumplan los plazos establecidos.

2.8 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas

La introducción del Balanced Scorecard (BSC) en la administración municipal es un procedimiento crucial que conlleva la conversión de la estrategia en metas y acciones concretas que puedan ser evaluadas. Es imperativo que la municipalidad identifique las perspectivas clave del BSC pertinentes a su entorno, tales como la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo, y establezca indicadores específicos y objetivos dentro de cada una de estas áreas.

Según Kaplan y Norton (1996), la implementación exitosa del BSC implica la transmisión efectiva de la estrategia en todos los niveles de la entidad. Asimismo, requiere una dedicación especial a la formación y el fortalecimiento de las habilidades necesarias para evaluar y mejorar el desempeño estratégico. La ejecución del BSC debe ser un proceso dinámico y ajustable, con la flexibilidad para modificar indicadores y objetivos conforme avanza la estrategia.

2.8.1 Comunicación y capacitación en la municipalidad

La comunicación y el entrenamiento son elementos fundamentales en la implementación efectiva del BSC en la administración municipal. Asegurar una comunicación clara de la estrategia es crucial para garantizar que todos los empleados comprendan los objetivos estratégicos y cómo su labor contribuye a su consecución. Kaplan y Norton (2000) resaltan la importancia de mantener una comunicación constante y transparente de la estrategia para alinear a todos los niveles de la entidad.

El entrenamiento es esencial para desarrollar las habilidades y competencias necesarias para evaluar y mejorar el rendimiento estratégico. Los empleados municipales deben estar familiarizados con la recopilación y análisis de datos, el uso de los indicadores del BSC y su contribución a la realización de los objetivos estratégicos.

2.8.2 Monitoreo y seguimiento del BSC

La supervisión y el seguimiento del BSC son procedimientos ininterrumpidos que permiten evaluar el avance hacia los objetivos estratégicos y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario. La supervisión implica la recolección y análisis de datos de los indicadores del BSC, mientras que el seguimiento implica la revisión periódica de los resultados y su comparación con las metas establecidas.

De acuerdo con Niven (2006), es esencial llevar a cabo una supervisión y seguimiento efectivos para garantizar que el BSC siga siendo pertinente y provechoso para la administración municipal. Este proceso de supervisión y seguimiento debe ser transparente, con informes regulares que comuniquen el estado del rendimiento estratégico a todas las partes interesadas, incluyendo a los ciudadanos.

2.9 Planificación y ejecución de iniciativas estratégicas

El enfoque del Balanced Scorecard (BSC) se ha mostrado como una herramienta de gran utilidad en la gestión de los municipios al ofrecer un marco para evaluar

y dirigir el rendimiento estratégico. A continuación, se detallan algunas de las aplicaciones fundamentales del BSC en la administración municipal:

- 1. Medición y seguimiento del desempeño estratégico:** El BSC capacita a los municipios para evaluar y supervisar el rendimiento en áreas estratégicas fundamentales. Según Kaplan y Norton (1996), este método ofrece métricas equilibradas que no se limitan a los aspectos financieros, sino que también abarcan las perspectivas del cliente, los procesos internos y el desarrollo y crecimiento organizacional.
- 2. Mejora de la satisfacción del ciudadano:** Mediante el BSC, los municipios tienen la capacidad de evaluar y elevar la satisfacción de los ciudadanos, un aspecto crucial para garantizar la calidad de los servicios públicos. La percepción de satisfacción del ciudadano puede desempeñar un papel vital como un indicador primordial dentro de la perspectiva del cliente del BSC (Kaplan & Norton, 2000).
- 3. Optimización de procesos internos:** A través del BSC, es posible detectar y mejorar los procesos internos que son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos. Este método puede incrementar la eficacia en la entrega de servicios públicos y disminuir los gastos asociados (Niven, 2006).
- 4. Desarrollo de capacidades y competencias:** la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del BSC se emplea en la administración pública para potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores municipales. Este aspecto resulta crucial para fortalecer la capacidad de la municipalidad para alcanzar sus metas y objetivos establecidos (Kaplan & Norton, 2006).
- 5. Evaluación y mejora continua:** El BSC simplifica la evaluación en curso y el perfeccionamiento de la administración pública municipal. La vigilancia constante de los indicadores y la adaptación de la estrategia según los resultados son elementos cruciales de este enfoque metodológico.

Las aplicaciones del BSC en la gestión pública municipal son variadas y están diseñadas para impulsar la eficiencia, la calidad de los servicios y el logro de los objetivos estratégicos.

2.10 Éxito de la implementación del Balanced Scorecard en municipalidades

El éxito en la aplicación del Balanced Scorecard en los municipios puede ser un estímulo y un ejemplo a seguir para otras administraciones locales. A continuación, se expondrán casos de municipios que han implementado el BSC de manera efectiva, resaltando sus vivencias y las prácticas sobresalientes que han adoptado.

Uno de los casos más notables de éxito en la implementación del BSC en la gestión municipal es el de la ciudad de Charlotte, Carolina del Norte, Estados Unidos. Yetano (2005) decidió usar el BSC para hacer que la prestación de servicios públicos fuera más eficiente y transparente. Se enfocaron en conocer qué opinaban los ciudadanos y en mejorar la calidad de los servicios. Como resultado, lograron que los residentes estuvieran más satisfechos y que la entrega de servicios esenciales fuera más eficiente.

Otro ejemplo es el municipio de Oulu, en Finlandia, Vakkuri (2010) implementó el BSC para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la sostenibilidad ambiental. Su enfoque se centró en la perspectiva de procesos internos, optimizando los procesos de gestión de residuos y servicios de transporte público. Esto condujo a una reducción significativa de los residuos y una mejora en la calidad de los servicios de transporte, lo que benefició a la comunidad y al medio ambiente.

Estos casos de éxito destacan la importancia de adaptar el BSC a los objetivos estratégicos específicos de cada municipalidad y de enfocarse en las perspectivas clave que son más relevantes para la comunidad. Además, demuestran cómo la implementación efectiva del BSC puede conducir a mejoras significativas en la gestión municipal y en la calidad de vida de los ciudadanos.

2.11 Obstáculos comunes en la implementación del BSC en la gestión pública

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión pública puede enfrentar diversos obstáculos y desafíos que deben superarse para lograr el éxito. A continuación, se detallan:

- 1. Falta de comprensión y alineación:** uno de los obstáculos más comunes es la falta de comprensión y alineación de la estrategia en todos los niveles de la organización. Kaplan y Norton (1996) enfatizan que la estrategia debe ser comunicada y comprendida en toda la organización para lograr una implementación efectiva. La falta de alineación puede llevar a la resistencia al cambio y a la falta de compromiso por parte de los empleados.
- 2. Recursos limitados:** la implementación del BSC requiere recursos financieros y humanos, así como sistemas de información adecuados. La falta de recursos suficientes puede dificultar la recopilación de datos, el desarrollo de indicadores y la capacitación necesaria. Esto puede ser un obstáculo importante, especialmente en entidades públicas con restricciones presupuestarias (Niven, 2006).
- 3. Resistencia al cambio:** la resistencia al cambio es un obstáculo común en la implementación del BSC en la gestión pública. Los empleados pueden temer que la introducción del BSC cambie sus roles o aumente su carga de trabajo. Es importante abordar estas preocupaciones y comunicar los beneficios de manera efectiva (Kaplan & Norton, 2000).
- 4. Complejidad de los procesos de medición:** la medición del desempeño estratégico puede ser compleja y requerir sistemas de información sofisticados. La falta de capacidad para medir con precisión los indicadores estratégicos puede ser un obstáculo importante. Además, algunos indicadores pueden ser cualitativos y difíciles de cuantificar.
- 5. Resistencia a la cambiante naturaleza de la estrategia:** la estrategia puede evolucionar con el tiempo debido a cambios en el entorno o a nuevas

prioridades. Asegurar que el BSC sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios estratégicos es un desafío importante (Kaplan & Norton, 2006).

Superar estos obstáculos requiere un enfoque estratégico, una comunicación efectiva, la asignación adecuada de recursos y la adaptación continua a los cambios en la estrategia y en el entorno.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA - HUANCAVELICA

3.1 Razones de la investigación

La mejora de la gestión pública es un pilar central. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el Balanced Scorecard como un instrumento que transforma la estrategia organizacional en objetivos y acciones claros y medibles, lo cual es vital para la eficacia y eficiencia organizacional. De manera complementaria, Drucker (1954) enfatizó la importancia de objetivos bien definidos en la gestión por objetivos (DPO), subrayando que la claridad en los objetivos es esencial para la optimización de la eficiencia y la efectividad en las organizaciones, incluyendo el sector público. Por lo tanto, este enfoque integrado promete mejorar sustancialmente la administración y los servicios públicos, alineando las acciones cotidianas con los objetivos estratégicos más amplios.

Por su parte, la evaluación de la efectividad de los sistemas de DPO es otro aspecto crucial basándose en la teoría del establecimiento de metas (Locke y Latham, 2002), el cual establece que los objetivos específicos y desafiantes son fundamentales para mejorar el rendimiento organizacional. En consecuencia, se enfoca en examinar la implementación del DPO en contexto de municipalidades y su influencia e impacto en el desempeño, la gestión pública y eficiencia.

En cuanto a la optimización de la toma de decisiones, los principios de Simon (1955), destacan la importancia de la racionalidad en el proceso decisional. Esta adopción de la DPO y el BSC ofrece un marco estructurado y basado en datos para la toma de decisiones, lo cual es indispensable para una gestión pública efectiva y orientada a resultados. Esta estructura permite a los gestores municipales tomar decisiones informadas, mejorando así la calidad y la eficacia de la administración pública.

Mientras que la rendición de cuentas y la transparencia son aspectos críticos (Behn, 2001), para construir la confianza pública y mejorar la eficacia gubernamental. Por lo tanto, este entendimiento contribuye a estos aspectos al proporcionar una evaluación clara de cómo se están gestionando los recursos y alcanzando los objetivos en la administración pública, promoviendo así una

mayor transparencia y responsabilidad en la gestión de los asuntos públicos, dando su importancia en la gestión pública (Boyne, 2002).

Finalmente, considerar la relevancia de atender las demandas de la comunidad se muestra como un principio fundamental para lograr resultados efectivos en la administración pública (Guerrero Chaparro & Hernández Díaz, 2000). En este contexto, es crucial enfocarse en mejorar la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en Huancavelica y trabajar directamente en mejorar la calidad de vida de los habitantes, alineando las acciones administrativas con las expectativas y necesidades de la población local, lo cual resulta esencial para promover el desarrollo y el bienestar comunitario.

3.2 Consideraciones éticas

En el desarrollo de la investigación se priorizaron rigurosas consideraciones éticas. Se aseguró el consentimiento informado de cada uno de los participantes, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los datos recolectados. La imparcialidad y objetividad han regido en cada fase del estudio, con métodos de investigación transparentes y veraces. Asimismo, se buscó la aprobación ética previa, promoviendo el beneficio social y evitando cualquier forma de maleficencia. La presentación de resultados es clara y contextualizada, respetando la diversidad y promoviendo la equidad. Además, se fomentó la responsabilidad social y ambiental, minimizando impactos negativos. Estas consideraciones éticas aseguraron que la investigación se lleve a cabo de manera ética, responsable y respetuosa con todas las partes involucradas.

3.3 Objetivos de la investigación

El objetivo del estudio consistió en identificar el rendimiento de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja en Huancavelica (Perú), mediante la aplicación del sistema de Dirección por Objetivos, fundamentado en el Balanced Scorecard (BSC). Para este desarrollo, primeramente, se busca caracterización e implementación del Sistema de Dirección por Procesos, el cual tuvo como requerimientos la caracterización municipal, implementación de SDPO, examinar la alineación de objetivos en la gestión pública municipal, proponer el

mapa estratégico y establecer la instrumentalización para su autoevaluación. Por otro lado, se pretende evaluar de manera exhaustiva la incidencia de la aplicación de sistemas de dirección basados en el Balanced Scorecard, además del cumplimiento de objetivos específicos y el compromiso de las áreas, en el rendimiento de la gestión pública.

3.4 Método, diseño y tipo de investigación

El estudio fue desarrollado bajo una metodología de enfoque cuantitativo con un alcance explicativo, debido a que permite la explicación exhaustiva de la incidencia, impacto, influencia o efecto de un fenómeno; por otro lado, su diseño fue pre experimental debido a que se tiene un estímulo a la variable independiente (Sánchez Carlessi et al., 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La población estuvo formada por 170 individuos entre directivos, contratados y trabajadores. De esta población se seleccionó una muestra de 51 individuos por medio de un muestreo probabilístico para poblaciones finitas, esta estuvo conformado por los siguientes estratos: 6 contratados, 31 nombrados, 7 CAS, 2 gerentes y 5 subgerentes; estos han conformado el grupo experimental medidos a través de la medición antes y después del desempeño de la gestión pública.

Para la caracterización se aplicó como técnica la revisión documental por medio de fuentes secundarias como el PEI, consulta amigable, datos estadísticos del INEI acorde a los indicadores de gestión municipal 2019 y otros documentos administrativos. Mientras que para medir la incidencia se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario que midió el desempeño de la gestión pública antes y después de haberse implementado la Dirección por Objetivos basada en el Balanced Scorecard. Este instrumento fue validado por el juicio de expertos coincidiendo con una condición aplicable, mientras que confiabilidad fue medido a través del Alfa de Cronbach resultante aceptable (0,746).

El análisis de estos resultados fue realizado por medio de tablas de frecuencia y porcentajes, mientras que la realización de inferencias fue puesta por medio de la prueba no paramétrica Wilcoxon debido a la falta de normalidad en la distribución de los datos.

3.5 Resultados de la investigación

3.5.1 Caracterización e implementación de SDPO

Caracterización municipal

a) Objetivos estratégicos

Tabla 3

Objetivos estratégicos institucionales

Objetivo estratégico institucional		
Código	Descripción	Indicador
OEI.01	Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud	Porcentaje de niños entre 6 y 35 meses con anemia Porcentaje de niños menores de 5 años con Desnutrición Crónica Infantil
OEI.02	Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos	Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión matemática Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión Lectora
OEI.03	Promover la Competitividad Económica	Porcentaje de incremento del ingreso per cápita de la población
OEI.04	Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos
OEI.05	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible	Número de títulos de propiedad entregados
OEI.06	Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	Porcentaje de comités de seguridad ciudadana con capacidad instalada básica frente a emergencias y desastres
OEI.07	Promover la Gestión Ambiental	Porcentaje de los residuos sólidos no reutilizables son dispuestos adecuadamente en infraestructura de residuos sólidos
OEI.08	Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables	Porcentaje de desarrollo humano y social en la provincia
OEI.09	Reducir los Índices de Inseguridad Ciudadana	Porcentaje de percepción de inseguridad
OEI.10	Mejorar el Servicio de Transporte y Transito	Porcentaje de vías vecinales no afirmadas en la provincia
OEI.11	Fortalecer la Gestión Institucional	Porcentaje de cumplimiento anual del Plan Estratégico Institucional

Nota. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021* (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2021) citado en *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica - Huancavelica* (pp. 41-42), por Huayta Meza (2020).

b) Acciones estratégicas

Tabla 4

Acciones estratégicas institucionales

Código	Descripción	Indicador
OEL01	Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud	Porcentaje de niños entre 6 y 35 meses con anemia Porcentaje de niños menores de 5 años con Desnutrición Crónica Infantil
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL01		
AEI.01.01	Programas de salud preventivo-promocional orientados a favor de la población	Porcentaje de Población que acceden a los Programas de Salud Preventivo-Promocional
AEI.01.02	Programas de Control de Calidad focalizados a los establecimientos de atención pública en salud a la población	Porcentaje de Establecimientos de Salud (EESS) que cuentan con las condiciones mínimas para el cumplimiento de las normas MINSA
AEI.01.03	Programa de salud orientados a poblaciones vulnerables	Porcentaje de Población que acceden al Seguro Integral de Salud (SIS)
OEL02	Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos	Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión matemática Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión Lectora
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL02		
AEI.02.01	Apoyo en equipamiento, Infraestructura y Mobiliario adecuado en Instituciones Educativas	Número de IE que reciben apoyo en mantenimiento e infraestructura
AEI.02.02	Programas educativos elaborados para los Estudiantes	Porcentaje de estudiantes que acceden a los Programas Educativos
AEI.02.03	Programa de revaloración de la cultura, identidad y el idioma quechua de forma permanente en las instituciones educativas	Número eventos realizados para la revaloración de la cultura, identidad e idioma quechua
OEL03	Promover la Competitividad Económica	Porcentaje de incremento del ingreso per cápita de la población
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL03		
AEI.03.01	Asistencia técnica a nuevos emprendedores de forma oportuna	Número de nuevos emprendedores organizados en el cual participan los emprendedores
AEI.03.02	Asistencia técnica en la formalización de los establecimientos de manera oportuna a los comerciantes informales	Número de establecimiento comerciales formalizados
AEI.03.03	Acciones de control y fiscalización de actividades económicas oportunas	Porcentaje de establecimientos fiscalizados en actividades económicas
AEI.03.04	Programa de fortalecimiento que agregan valor productivo a los Agentes Económicos	Número de Agentes económicos que participan en el Programa de fortalecimiento que agregan valor productivo
AEI.03.05	Asistencia Técnica en sanidad y sanidad agropecuaria a los productores agropecuarios	Número de productores agropecuarios capacitados
AEI.03.06	Revaloración de los espacios turísticos	Número de espacios turísticos revalorados
OEL04	Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL04		
AEI.04.01	Saneamiento básico con calidad en beneficio de la población	Porcentaje cobertura de alcantarillado (Urbano/rural)
AEI.04.02	Conexión de Agua Potable intradomiciliaria en beneficio de la población	Porcentaje cobertura de agua potable (urbano/rural)

AEI.04.03	Asistencia técnica para la organización y funcionamiento a las Juntas Administradoras de Servicios	Número de JASS fortalecidas
OEL.05	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible	Número de títulos de propiedad entregados
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.05		
AEI.05.01	Plan de Desarrollo Urbano implementado	Porcentaje de Implementación del Plan de Desarrollo Urbano
AEI.05.02	Catastro actualizado en la jurisdicción	Porcentaje de catastro actualizado
AEI.05.03	Espacios públicos recuperados y priorizados en beneficio	Porcentaje de espacios públicos recuperados
AEI.05.04	Asistencia técnica en desarrollo urbano de forma integral en beneficio de la población	Número de Asistencias técnicas en desarrollo urbano a Municipalidades Distritales
AEI.05.05	Saneamiento físico legal de predios focalizados en la provincia	Porcentaje de Predios con Saneamiento físico legal
OEL.06	Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	Porcentaje de comités de seguridad ciudadana con capacidad instalada básica frente a emergencias y desastres
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.06		
AEI.06.01	Apoyo en equipamiento, Infraestructura y Mobiliario adecuado en Instituciones Educativas	Número de IE que reciben apoyo en mantenimiento e infraestructura
AEI.06.02	Programas educativos elaborados para los Estudiantes de Castrovirreyna	Porcentaje de estudiantes que acceden a los Programas Educativos
OEL.07	Promover la Gestión Ambiental	Porcentaje de los residuos sólidos no reutilizables son dispuestos adecuadamente en infraestructura de residuos sólidos
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.07		
AEI.07.01	Manejo de residuos sólidos integral de los ciudadanos	Número de toneladas anuales de residuos sólidos dispuestos adecuadamente
AEI.07.02	Mantenimiento y Conservación permanente de áreas verdes de uso público	Porcentaje de M2 de áreas verdes en estado óptimo de mantenimiento
AEI.07.03	Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental implementada en beneficio	Porcentaje de Implementación del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización ambiental
AEI.07.04	Asistencia técnica oportuna en Gestión ambiental a los ciudadanos	Número de asistencias técnicas en gestión ambiental
OEL.08	Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables	Porcentaje de desarrollo humano y social en la provincia
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.08		
AEI.08.01	Programas de apoyo social de forma permanente a grupos de población vulnerables	Porcentaje de la Población Vulnerable que accede a los Programas de Apoyo Social
AEI.08.02	Programas de Actividades deportivas municipales de fácil acceso para la población	Porcentaje de la Población que accede a los Programas Deportivos
AEI.08.03	Promoción de la gestión de riesgos de desastres oportuna	Número de atenciones de emergencias por desastres naturales
OEL.09	Reducir los Índices de Inseguridad Ciudadana	Porcentaje de percepción de inseguridad
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.09		
AEI.09.01	Programa de Seguridad Ciudadana Vecinal de manera focalizada	Número de Comités de Seguridad Ciudadana conformados
AEI.09.02	Programas de Violencia Familiar de manera oportuna en beneficio	Número de pobladores atendidos en programas en Violencia Familiar
AEI.09.03	Plan Local de Seguridad Ciudadana implementado de manera óptima en la provincia	Porcentaje de Implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana
AEI.09.04	Sistema de seguridad ciudadana con equipamiento integral, en beneficio de la población	Número de equipos nuevos adquiridos en Sistemas de Seguridad Ciudadana
AEI.09.05	Programas de atención oportuna a las	Número de Denuncias por maltrato a

	madres niños y adolescentes - DEMUNA	madres, niños y adolescentes
OEL.10	Mejorar el Servicio de Transporte y Tránsito	Porcentaje de vías vecinales no afirmadas en la provincia
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.10		
AEI.10.01	Seguridad vial integral en beneficio de la población de la provincia	Porcentaje de vías con condiciones adecuadas para la circulación vehicular
AEI.10.02	Planes Implementados en reordenamiento del tránsito y transporte público en forma oportuna	Porcentaje de Planes Implementados en reordenamiento del Tránsito y Transporte
AEI.10.03	Red vial Vehicular y Peatonal implementada	Número de Kms rehabilitados en red vial vehicular y peatonal
AEI.10.04	Entrega de Certificados de Autorización y formalización oportunos a las empresas de tránsito	Número de empresas formalizadas
OEL.11	Fortalecer la Gestión Institucional	Porcentaje de cumplimiento anual del Plan Estratégico Institucional
Acciones Estratégicas Institucionales del OEL.11		
AEI.11.01	Capacidades Fortalecidas del personal	Porcentaje de personal capacitado
AEI.11.02	Equipos tecnológicos implementados adecuadamente	Porcentaje de unidades orgánicas con equipamiento adecuado
AEI.11.03	Espacios y mecanismos de participación ciudadana fortalecidos para los Centros Poblados	Número de reuniones realizadas con participación de la población civil organizada
AEI.11.04	Gestión por procesos implementado	Porcentaje de procesos implementados con enfoque de gestión por procesos
AEI.11.05	Recaudación Tributaria oportuna en beneficio	Porcentaje de incremento en los Tributos recaudados
AEI.11.06	Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración municipal	Número de Instrumentos de gestión actualizados
AEI.11.07	Servicio Civil implementado en beneficio	Porcentaje de Servicio Civil implementado

Nota. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021* (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2021) citado en *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica - Huancavelica* (pp. 43-49), por Huayta Meza (2020).

Implementación de SDPO

La ejecución de un Sistema de Dirección por Objetivos (SDPO) involucra una transformación completa en todos los niveles de la entidad municipal, abordando tanto hábitos como comportamientos. Para lograrlo, es necesario seguir un proceso secuencial que incluya la recopilación de información previa para entender las particularidades de la municipalidad, sus métodos de planificación, su cultura y contexto organizativo. Es fundamental capacitar no solo a los responsables de la implementación de la Dirección por Objetivos, sino también a todo el personal que pueda verse afectado por las nuevas prácticas de gestión. Esto permitirá una mejor comprensión del nuevo sistema, facilitará la adaptación al cambio y fomentará la participación y el compromiso de todos los

colaboradores. Para llevar a cabo la implementación del SDPO de manera efectiva, es fundamental identificar la misión, visión y objetivos estratégicos de la municipalidad, así como definir las áreas responsables de trabajar para alcanzar estos objetivos. También se debe asignar un peso a cada área, considerando las funciones y competencias que desempeñan.

Tabla 5

Áreas responsables de la ejecución de los objetivos estratégicos

ID	Objetivo Estratégico	Área	Peso
1	Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
2	Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
3	Promover la Competitividad Económica	Gerencia de Desarrollo Económico	12
4	Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
5	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
6	Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura	20
7	Promover la Gestión Ambiental	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
8	Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
9	Reducir los índices de inseguridad ciudadana	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
10	Mejorar el servicio de transporte y tránsito	Instituto Vial Provincial	11
11	Fortalecer la Gestión Institucional	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	20

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (pp. 50-51), por Huayta Meza (2020).

Alineación de objetivos con perspectiva del Balanced Scorecard**Tabla 6***Perspectivas del BSC*

	Perspectiva
Financiera	Objetivos financieros para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
Clientes	Necesidades de los ciudadanos a satisfacer para conseguir los objetivos financieros.
Interna/Procesos	Procesos en los que se debe mostrar la excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros ciudadanos.
Aprendizaje y Crecimiento/Infraestructuras	Necesidades en relación a las personas, tecnología, alianzas, activos, etc.

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 51), por Huayta Meza (2020).

Tabla 7*Alineación de los objetivos estratégicos según perspectivas*

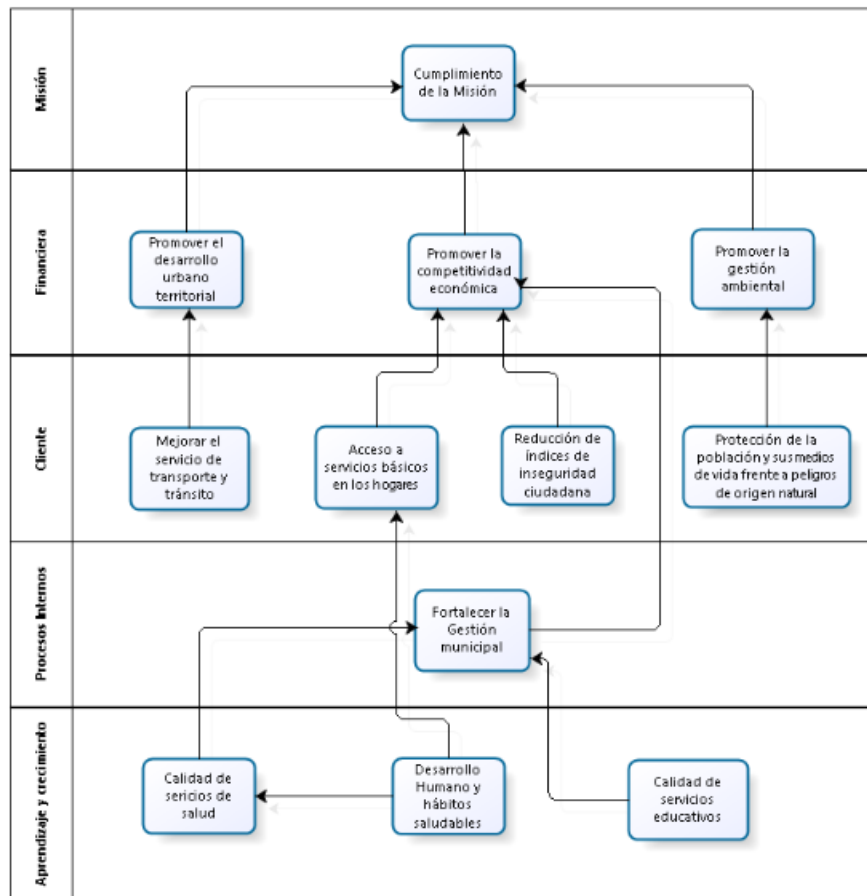
ID	Objetivos Estratégicos	Perspectivas
1	Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud	Aprendizaje y crecimiento
2	Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos	Aprendizaje y crecimiento
8	Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables	Aprendizaje y crecimiento
4	Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares	Cliente
9	Reducir los índices de inseguridad ciudadana	Cliente
10	Mejorar el servicio de transporte y tránsito	Cliente
6	Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	Cliente
3	Promover la Competitividad Económica	Financiera
5	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible	Financiera
7	Promover la Gestión Ambiental	Financiera
11	Fortalecer la Gestión Institucional	Proceso

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (pp. 51-52), por Huayta Meza (2020).

Mapa estratégico

Figura 2

Mapa Estratégico



Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 53), por Huayta Meza (2020).

Instrumentalización para su autoevaluación

En esta sección se presenta el conjunto de objetivos estratégicos, indicadores y la meta deseada para el año 2021, así como el valor en el que se encontraban en el año 2017 y los valores intermedios. Se detallan las perspectivas del BSC y los niveles de logro representados por las casillas azul, verde, amarilla y roja, los cuales indican los niveles de logro que la municipalidad puede alcanzar en cada indicador.

Meta no lograda

Meta nivel intermedio

Meta lograda Meta superada **a) Perspectiva: aprendizaje y crecimiento****Tabla 8***Aprendizaje y crecimiento*

OE1: Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud				
	Valores a nivel de logro			
Indicador: Porcentaje de niños entre 6 y 35 meses con anemia	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	27.3% -	25.5%	22.8%	< 22.8%
(Niños entre 6 y 35 meses que presentan anemia/Total de niños entre 6 y 35 meses) * 100				
Indicador: Porcentaje de niños menores de 5 años con Desnutrición.	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	29.1% -	26.1%	24.6%	< 24.6%
(Niños menores de 5 años con desnutrición crónica/Total de niños menores de 5 años) * 100				
OE2: Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos				
	Valores a nivel de logro			
Indicador: Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio en lógico matemática	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	43.3% -	46%	49.3%	> 49.3%
(Alumnos que aprueban la ECE con nivel satisfactorio en lógico matemática/Total de alumnos de segundo grado de primaria) * 100				
Indicador: Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión Lectora.	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	42.3%	45%	48.3%	> 48.3
(Alumnos que aprueban la ECE con nivel satisfactorio en comprensión lectora/Total de alumnos de segundo grado de primaria) * 100				
OE8: Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables				
	Valores a nivel de logro			
Indicador 1: Porcentaje de desarrollo humano y social en la provincia	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	0.28% -	0.32%	0.35%	> 0.35%
$(1/3 (\text{índice de esperanza de vida}) + 1/3 (\text{índice de educación}) + 1/3 (\text{índice de PIB})) * 100$				

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (pp. 54-55), por Huayta Meza (2020).

b) Perspectiva: procesos**Tabla 9***Procesos*

OE11: Fortalecer la Gestión Institucional				
	Valores a nivel de logro			
Indicador: Porcentaje de cumplimiento anual del Plan Estratégico Institucional	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	10%	40%	90%	> 90%
(Número de metas alcanzadas del PEI/Metas establecidas en el PEI) *100				

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 55), por Huayta Meza (2020).

c) Perspectiva: social

Tabla 10

Social

OE4: Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares				
Indicador: Porcentaje de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	58% -	62.5%	65.5%	> 65.5%
(Número de personal que cuentan con acceso a servicios básicos: luz. Agua, desagüe/ Total de la población provincial) *100				
OE9: Reducir los índices de inseguridad ciudadana				
Indicador: Porcentaje de percepción de inseguridad	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	30%	20%	10%	< 10%
(Número de personas que perciben inseguridad/Total de la población de la provincia)				
OE10: Mejorar el servicio de transporte y tránsito				
Indicador: Porcentaje de vías vecinales no afirmadas en la provincia	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	83.92% -	72.84%	68.92%	< 68.92%
(Número de vías no afirmadas/Número total de vías vecinales de la provincia)				
OE6: Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos				
Indicador: Porcentaje de comités de seguridad ciudadana con capacidad instalada básica frente a emergencias y desastres	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	17% -	22%	27%	> 27%
(Número de comités de seguridad ciudadana conformados/ número de distritos de la provincia) *100				

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (pp. 55-56), por Huayta Meza (2020).

d) Perspectiva: financiera

Tabla 11

Financiera

OE3: Promover la Competitividad Económica				
Indicador: Ingreso per cápita de la población	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	297.3 -	378.3	447.8	> 447.8
(Ingreso total /Total de la población provincial) * 100				
OE5: Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible				
Indicador: Número de títulos de propiedad entregados	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	10	50	80	> 80
Sumatoria de títulos entregados durante un año				
OE7: Promover la Gestión Ambiental				
Indicador: Porcentaje de los residuos sólidos no reutilizables son dispuestos adecuadamente en infraestructura de residuos sólidos	Valores a nivel de logro			
	No logrado	Intermedio	Logrado	Superado
	30%	50%	70%	> 70%
(Cantidad de residuos sólidos no reutilizables reciclados/ total de residuos sólidos generados) *100				

Nota. Adaptado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 56), por Huayta Meza (2020).

3.5.2 Análisis inferencial

a) Dirección por objetivos basados en BSC en el desempeño de la gestión pública

Tabla 12

Niveles del desempeño de la gestión pública

Niveles de intervalos	Grupo experimental			
	Pre test		Post test	
	n	%	n	%
Inicio (0 - 10)	34	66.7	12	23.5
Proceso (11 - 14)	15	29.4	9	17.7
Logro previsto (15 - 17)	2	3.9	28	54.9
Logro destacado (18 - 20)	0		2	3.9
Total	51	100%	51	100%

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 57), por Huayta Meza (2020).

En la tabla se observa una notable mejoría en los niveles de logro después de la intervención, con una disminución significativa en el grupo de inicio y un aumento sustancial en los grupos de logro previsto y logro destacado. Esto sugiere que la intervención tuvo un efecto positivo en el rendimiento de los participantes, lo que implica que el tratamiento implementado fue efectivo para promover un mayor éxito en los objetivos de aprendizaje o habilidades evaluadas.

Tabla 13

Puntajes del desempeño de la gestión pública

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
PosTest - PreTest	Rangos negativos	1 ^a	3,00	3,00
	Rangos positivos	47 ^b	24,96	1173,00
	Empates	3 ^c		
	Total	51		

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 13 se observa que hay una preponderancia de rangos positivos, mientras que solo hay 3 rangos negativos, lo que sugiere en general una mejora

en los resultados de la evaluación posterior al tratamiento en comparación con la evaluación previa. El rango promedio de los rangos positivos es de aproximadamente 24.96, lo que indica un aumento sustancial en las puntuaciones. Se registran tres empates en el estudio. Esto sugiere que, en su mayoría, el tratamiento implementado en el grupo experimental ha resultado en mejoras significativas en los resultados de la evaluación.

Tabla 14

Dirección por Objetivos en el desempeño de la gestión pública.

	Estadístico de prueba	
	PosTest - PreTest	
Z	-6,013b	
Sig. asintótica(bilateral)	,000	

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 14, el estadístico de prueba Wilcoxon tiene un valor de -6.013. Esto indica que hay una diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones del postest y pretest en el grupo experimental. El valor negativo del estadístico sugiere que las puntuaciones postest son significativamente más altas en promedio que las puntuaciones pretest, lo que respalda la influencia del tratamiento o intervención implementada. La significancia asintótica de 0.000 indica que la probabilidad de obtener esta diferencia de puntuaciones por pura casualidad es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos inferimos que la Dirección por Objetivos basados en BSC incide en el desempeño de la gestión pública.

b) Cumplimiento de objetivos específicos en el desempeño de la gestión pública

Tabla 15

Niveles del cumplimiento de objetivos de la municipalidad.

Niveles de intervalos	Grupo experimental			
	Pre test		Post test	
	n	%	n	%
Inicio (0 - 10)	38	74.5	15	29.4

Proceso (11 - 14)	13	25.5	6	11.8
Logro previsto (15 - 17)	0	0	29	56.9
Logro destacado (18 - 20)	0		1	1.9
Total	51	100%	51	100%

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica - Huancavelica* (p. 60), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 15 se observa que la intervención tuvo un impacto positivo, ya que después de su implementación, se registró una disminución en el número de participantes en los niveles más bajos (Inicio y Proceso) y un aumento significativo en los niveles más altos (Logro previsto y Logro destacado). Esto sugiere que la intervención ayudó a los participantes a progresar hacia niveles de rendimiento más altos, lo que indica un éxito en el logro de los objetivos del estudio.

Tabla 16

Puntajes del cumplimiento de objetivos de la municipalidad.

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
PosTest - PreTest	Rangos negativos	1 ^a	5,00	10,00
	Rangos positivos	47 ^b	24,84	1118,00
	Empates	3 ^c		
	Total	51		

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica - Huancavelica* (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 16 se observa que la diferencia entre los puntajes obtenidos en el Post test y el Pre test varía entre los participantes. El rango promedio para los casos de mejora fue de 24.84, con una suma total de rangos de 1118. Este análisis sugiere que la mayoría de los participantes experimentaron una mejora en su rendimiento después de la intervención, lo cual respalda la efectividad de la intervención en el grupo experimental.

Tabla 17

Cumplimiento de objetivos en el desempeño de la gestión pública.

	Estadístico de prueba	
	PosTest - PreTest	
Z	-5,872b	
Sig. asintótica(bilateral)	,000	

Nota. Tomado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 17, el estadístico de prueba Wilcoxon es -5.872. Este resultado indica que existe una diferencia significativa entre los puntajes obtenidos en el Post test y el Pre test. La significancia estadística de 0.000 sugiere que la probabilidad de obtener una diferencia tan grande o más extrema entre los puntajes en ausencia de un efecto real de la intervención es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos inferimos que el cumplimiento de objetivos específicos incide en el desempeño de la gestión pública.

c) Nivel de compromiso en las tareas en el desempeño de la gestión pública

Tabla 18

Niveles del nivel de compromiso de las áreas de la municipalidad

	Grupo experimental			
	Pre test		Post test	
Niveles de intervalos	n	%	n	%
Inicio (0 - 10)	18	75	6	25
Proceso (11 - 14)	6	25	6	25
Logro previsto (15 - 17)	0	0	12	50
Logro destacado (18 - 20)	0		0	0
Total	24	100%	24	100%

Nota. Tomado de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica (p. 62), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 18 sé que antes de la intervención, la mayoría de los participantes se encontraban en el nivel de inicio, pero después de la intervención, hubo una disminución significativa en este nivel y un aumento en el nivel de logro previsto. Esto implica que la intervención tuvo un efecto positivo en el desempeño de los

participantes, ya que lograron avanzar hacia niveles de desempeño más altos, lo que sugiere que la intervención fue efectiva para mejorar sus habilidades o competencias.

Tabla 19

Puntajes del compromiso de las áreas de la municipalidad

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
PosTest - PreTest	Rangos negativos	3 ^a	5,00	15,00
	Rangos positivos	19 ^b	12,53	238,00
Empates		2 ^c		
Total		24		

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En la tabla 19 se observa que la diferencia entre los puntajes obtenidos en el Post test y el Pre test varía entre los participantes. El rango promedio para los casos de mejora fue de 12.53 con una suma total de rangos de 238. Este análisis sugiere que la mayoría de los participantes experimentaron una mejora en su rendimiento después de la intervención, lo cual respalda la efectividad de la intervención en el grupo experimental.

Tabla 20

Nivel de compromiso en las tareas en el desempeño de la gestión pública.

Estadístico de prueba	
	PosTest - PreTest
Z	-5,872b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (p. 59), por Huayta Meza (2020).

En tabla 20, el estadístico de prueba Wilcoxon obtenido es -5.872. Este resultado indica que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los puntajes del Post test y Pre test en el grupo experimental. La significancia estadística de .000 sugiere que la probabilidad de obtener una diferencia tan grande o más extrema entre los puntajes observados si la intervención no tuviera ningún efecto

es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos inferimos nivel de compromiso en las tareas incide en el desempeño de la gestión pública.

3.6 Discusión de resultados

Los resultados implican que la implementación de un sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard (BSC) tiene una incidencia positiva en el desempeño de la gestión pública, evidenciado por mejoras significativas en los niveles de logro, cumplimiento de objetivos específicos y compromiso en las tareas por parte de los participantes después de la intervención. Esto respalda su efectividad, lo que sugiere que la adopción de prácticas de Dirección por Objetivos basadas en el BSC puede ser una estrategia eficaz para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión pública.

De acuerdo a Villar Guevara (2017) resalta la transformación en la cultura organizacional hacia un enfoque más humano y participativo en la Dirección por Objetivos, lo cual se alinea con los resultados obtenidos en nuestra investigación, donde se evidencia un aumento en el compromiso y la eficacia tras la implementación del BSC. De manera similar, Sánchez Lanning (2017) destaca la adaptación del BSC al sector público, lo que refleja la efectividad de este marco en la mejora de la gestión pública.

Por otro lado, Quintana Lira (2015) aboga por un enfoque integral en la gestión financiera con el BSC, sugiriendo su aplicabilidad más allá del sector público, lo que indica una variación en el ámbito de aplicación en comparación con nuestra investigación centrada en la gestión pública. En contraste, Yauri Huiza (2023) identifica una correlación moderada entre el BSC y la planificación estratégica, lo que sugiere diferencias en la intensidad del impacto del BSC en diferentes contextos.

En ese sentido, los hallazgos son respaldados por Sánchez Juárez (2014), quien destaca el BSC como un marco para evaluar y mejorar el desempeño en la gestión pública, y Gongora Carbajal (2023), observa una mejora significativa en la gestión

municipal con la implementación del BSC. Por lo tanto, se subraya la utilidad del BSC en la mejora continua de la gestión pública.

Además, la adaptabilidad y la relevancia del BSC en diversos contextos se ven reflejadas, Calani Limachi (2016) documenta una implementación exitosa en la gestión municipal, y Méndez y Méndez (2021), enfatiza la universalidad del BSC en mejorar la cultura organizacional y el rendimiento. Vega Falcón y Lluglla Jácome (2020) también destacan la evolución del BSC como una herramienta clave en la gestión organizacional, lo que coincide con la eficacia observada.

En consecuencia, la relación entre el BSC y la competitividad presenta una fuerte conexión con la mejora del desempeño competitivo, reflejándose el mismo resultado en nuestro estudio (Ureta Poma, 2021). Por otro lado, López Garate (2022) y Aravalo Paredes y Gomez Zavaleta (2021) discuten la aplicación del BSC en procesos específicos dentro de la gestión pública, lo que refleja la versatilidad y el impacto positivo del BSC observado en nuestro estudio.

Finalmente, la necesidad de innovación y adaptación en la implementación del BSC se ve reflejada por Rodriguez Prieto y Aguirre Díaz (2020), quienes identifican su importancia en el sector del transporte público, y García Rodríguez y Goncalves Rodriguez (2022), que vinculan el BSC con la gestión de calidad y la planeación estratégica. Zúñiga Cerna (2020) enfatiza el compromiso con la mejora continua y la eficacia en la gestión a través del BSC, lo que subraya la relevancia y el impacto positivo de esta herramienta en la optimización de la gestión pública.

A pesar de los éxitos alcanzados, es esencial reconocer ciertas debilidades y limitaciones de la investigación. La restricción en la generalización de los hallazgos a otras entidades gubernamentales destaca la necesidad de realizar estudios longitudinales y comparaciones interorganizacionales. Además, la dependencia de datos auto reportados y el corto plazo de evaluación pueden introducir sesgos y limitaciones temporales. No obstante, los aportes significativos de este estudio incluyen la validación empírica de la utilidad del BSC en el contexto municipal, su aplicación práctica como herramienta

fundamental para fortalecer la gestión pública y su contribución a la literatura sobre la importancia de la gestión estratégica en el sector público.

En términos de futuras investigaciones, se sugiere la necesidad de estudios longitudinales que aborden las limitaciones temporales y permitan una comprensión más profunda del impacto del BSC en entornos similares. Además, comparaciones interorganizacionales y una exploración más detallada de los factores contextuales podrían enriquecer la comprensión de la efectividad del BSC en diversas municipalidades. Refinamientos en las metodologías de recopilación de datos también son esenciales para garantizar una comprensión más completa y robusta del impacto del BSC en la gestión pública. Estas sugerencias de investigación se alinean con la necesidad de avanzar en el conocimiento sobre la implementación de herramientas de gestión estratégica en el sector público.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

4.1. Conclusiones

La implementación de la Dirección por Objetivos con base en el Balanced Scorecard ha generado un impacto positivo en la gestión pública. Se han observado mejoras significativas en el logro de objetivos, el cumplimiento de metas y el compromiso del personal. Estos resultados sugieren que la adopción de este sistema puede ser una estrategia efectiva para aumentar la eficiencia y la eficacia en la gestión pública.

Su implementación demostró ser una estrategia eficaz para optimizar la gestión en diversos entornos, tanto públicos como privados. Uno de los aspectos más destacados del Balanced Scorecard es su capacidad para promover un enfoque más humano y participativo en la Dirección por Objetivos. Por otro lado, fomenta una cultura organizacional más colaborativa y motivadora, esto puede tener un impacto significativo en la moral de los empleados, su compromiso con la organización y su disposición para trabajar hacia metas comunes. Otro aspecto clave es su capacidad de proporcionar un marco estructurado y sistemático para evaluar y mejorar el desempeño organizacional.

Además, facilita la identificación de áreas críticas de mejora y la alineación de los indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo a las organizaciones monitoreo constante del progreso y la toma oportuna de medidas correctivas cuando sea necesario. Esta es fundamental para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión pública y organizacional.

Por último, el Balanced Scorecard se destaca por su capacidad para promover la alineación de objetivos estratégicos en toda la organización y facilitar una toma de decisiones informada, este establecimiento en conjunto ayuda a garantizar que todos los niveles de la organización estén trabajando hacia metas comunes y compartidas.

4.2. Recomendaciones

Para los líderes y gerentes de la municipalidad, se recomienda implementar un Sistema de Dirección por Objetivos (DPO) basado en el Balanced Scorecard. Esto

requiere la participación activa y comprometida de todos los miembros de la organización sin resistencia al cambio. Interiorizar la filosofía de la DPO ayudará a hacer sentir a los empleados involucrados y comprometidos con su trabajo. Esto se traducirá en una mejora tangible del desempeño de la gestión pública municipal, con resultados concretos y beneficios para la comunidad.

Dirigido al equipo de planificación estratégica de la municipalidad, se sugiere definir claramente los elementos estratégicos antes de implementar el Balanced Scorecard. Es crucial realizar reuniones con los empleados y supervisores para adaptar sus perspectivas a la estrategia. Esto establecerá prioridades que generen valor para la población, alineando así las acciones municipales con los objetivos estratégicos.

Para los responsables de cada área y subárea de la municipalidad, se recomienda implementar el sistema de DPO basado en el Balanced Scorecard. Esto permitirá monitorear el cumplimiento de objetivos y detectar posibles dificultades. Además, llevar a cabo análisis periódicos de los resultados obtenidos facilitará la toma de decisiones oportunas y efectivas.

Destinado al departamento de recursos humanos de la municipalidad, se sugiere proporcionar formación continua a los trabajadores sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI) y modelos como el Balanced Scorecard. Esta formación capacitará al personal para aplicar procesos, procedimientos y funciones necesarios para lograr los objetivos municipales y competir eficazmente en el ámbito de la gestión pública. La formación puede realizarse mediante cursos presenciales o en línea, adaptados a las necesidades y disponibilidad del personal.

4.3. Reflexiones

Se destaca que el Balanced Scorecard ha generado mejoras significativas en el desempeño organizacional, tanto en entornos públicos como privados. Este hallazgo nos lleva a reflexionar sobre la relevancia y la utilidad de adoptar prácticas de Dirección por Objetivos basadas en el Balanced Scorecard, como

estrategia para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión pública y organizacional.

La capacidad del Balanced Scorecard para promover un enfoque más humano y participativo en la Dirección por Objetivos es particularmente notable. Esto nos lleva a considerar cómo las prácticas de gestión pueden influir en la cultura organizacional, fomentando una atmósfera colaborativa y motivadora que impacta directamente en la moral de los empleados y su compromiso con la organización. Además, se subraya la importancia de realizar un seguimiento continuo del desempeño y ajustar las estrategias en consecuencia.

Esta necesidad de adaptación constante nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en la gestión pública y organizacional. Asimismo, se resalta la recomendación de que el Balanced Scorecard facilite la alineación de objetivos estratégicos en toda la organización. Esta sugerencia nos invita a considerar la importancia de asegurar que todos los niveles de la organización estén trabajando hacia metas comunes y compartidas, lo cual es esencial para maximizar el impacto y la eficacia de las iniciativas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arevalo Paredes, M. F., & Gomez Zavaleta, E. W. (2021). *Influencia del Balanced Scorecard como Herramienta de gestión para un municipio distrital–Otuzco 2021* [Tesis de Titulación. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84423>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Calani Limachi, G. R., & Huamantuco Solorzano, D. H. (2016). *Modelo sistémico basado con Balanced Scorecard para la gestión de la información de las Municipalidades de la provincia de Puno-2015* [Tesis de Título. Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/3708>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM [Presidencia del Consejo de ministros]. Por la cual se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. 09 de enero de 2013.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- García Rodríguez, E. J., & Goncalves Rodriguez, M. J. (2022). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard. *Tekhné*, 25(2), 19. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5516>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson. <https://acortar.link/6jVc8w>

- Gongora Carbajal, C. M. (2023). *Propuesta del plan estratégico institucional mediante el Balanced Scorecard para la gestión municipal del distrito de Pillco Marca, 2022* [Tesis de Titulación. Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/9644>
- Guerrero Chaparro, G. & Hernández Díaz, C. P. (2000). The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15, 121-136. <https://www.jstor.org/stable/23740934>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Huayta Meza, F. T. (2020). *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja - Huancavelica - Huancavelica* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/6818>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. https://steinbeisbi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9200>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2) 52-63. <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 85(3), 100-110. <https://cutt.ly/uwB8GogL>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. <https://acortar.link/ufodui>
- Lawler, E. E., Worley, C. G. & Creelman, D. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. Business Faculty Books
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://acortar.link/IRP3Pq>
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Lopez Garate, Y. (2022). *Planeamiento estratégico por medio del Balanced Scorecard en el proceso de contratación de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas-Cusco* [Tesis de Titulación. Universidad Tecnológica del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/6578>
- Martínez, L., Farfán, E. & Osto, R. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. *Actualidad Contable Faces*, 25(45), 93-104. <https://www.redalyc.org/journal/257/25773955006/html/>
- Méndez J. C. & Méndez M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66-77.
- Municipalidad Provincial de Tayacaja (abril de 2021). *Plan Estratégico Institucional 2019-2021*. <https://cutt.ly/KwMxEekC>
- Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and*

- Maintaining Results*. John Wiley & Sons/WILEY.
<https://doi.org/10.1002/9781119205081>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
<https://acortar.link/6FtJBC>
- Quintana Lira, G. C. (2015). *Control de gestión financiera basado en el balanced scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, estado Aragua* [Tesis de Maestría.]. Universidad de Carabobo
- Quintero-Beltrán, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.
- Rodriguez Prieto, Á. M., & Aguirre Díaz, J. Á. (2020). *Diseño de un modelo de Balanced Scorecard para la optimización de tiempo de las rutas de transporte público urbano en una empresa privada del municipio de Chía* [Tesis Doctoral. Universidad Minuto de Dios].
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/13275>
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Naciones Unidas. <https://cutt.ly/JwB8DYVh>
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez Juárez, S. V. (2014). Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 10(3), 49-65.
- Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Zapata, M. M., & Villarreal Inca, C. L. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión del PRONABEC* [Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico].
<http://hdl.handle.net/11354/1724>
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

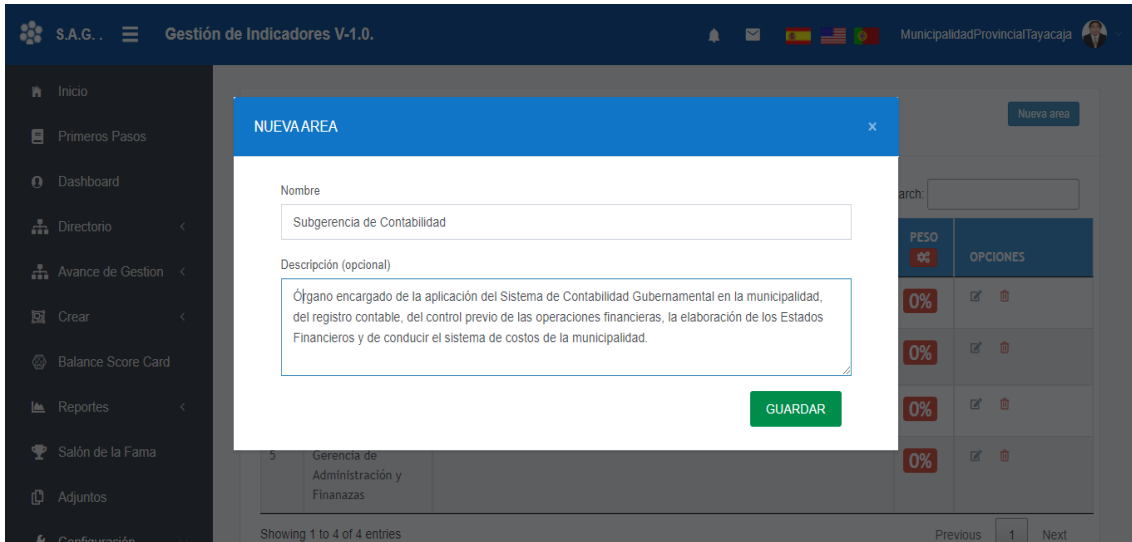
- Thompson, A. A., Martin, F. & Scott, J. (2014). *Strategic Management: Awareness and Change*. Cengage Learning.
- Ureta Poma, R. A. (2021). *Relación del modelo balanced scorecard y la competitividad de la municipalidad distrital de Huancán–Huancayo 2021* [Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/8033>
- Vakkuri, J. (2010). Struggling with ambiguity: Public managers as users of NPM-oriented management instruments. *Public Administration*, 88(4), 999-1024. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01856.x>
- Vega Falcón, V., & Lluglla Jácome, D. K. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica EcoCiencia*, 6(2), 1-24.
- Villar Guevara, A. R. (2017). *La Dirección por Objetivos y mejores decisiones* [Tesis de Maestría. Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/3047>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. & Bamford, C. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Global Edition.
- Yauri Huiza, A. (2023). *Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional en la gestión de la municipalidad distrital de Ascensión departamento Huancavelica año 2021* [Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/107201>
- Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la Administración local. *Auditoría Pública*, 36, 39-46.
- Zúñiga Cerna, E. L. (2020). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018* [Tesis para Licenciatura. Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7348>

ANEXOS

Anexo 1

Implementación del sistema de administración gerencial

Figura 1. Ingreso de las áreas y subáreas de la municipalidad



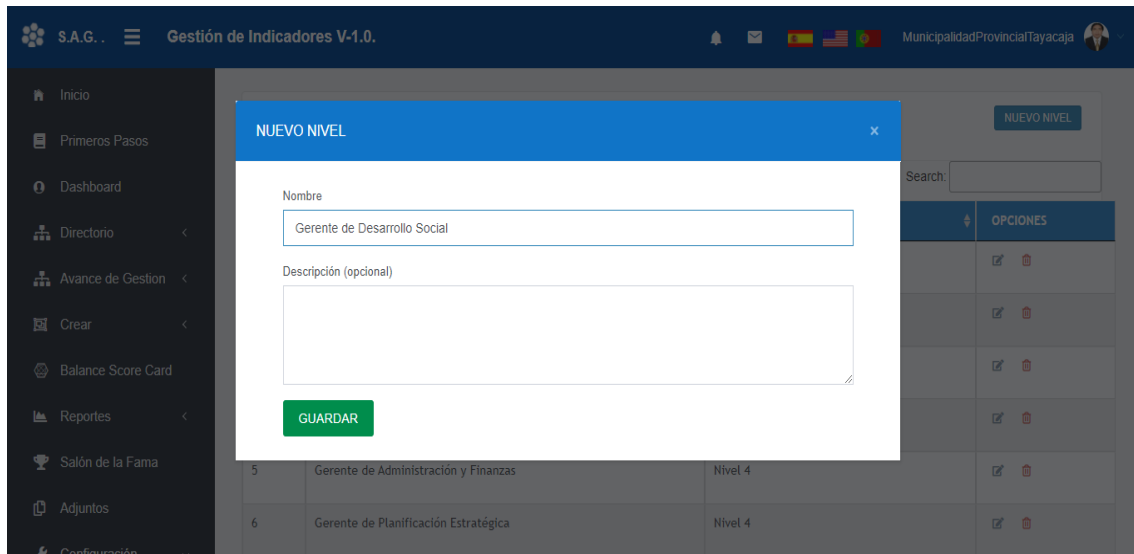
Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 2. Asignación de pesos a las áreas y subáreas de acuerdo a las funciones que realizan

ID	Nombre	Peso
6	Subgerencia de Contabilidad	4%
7	Subgerencia de abastecimiento	4%
8	Sub gerencia de Recursos Humanos	4%
9	Subgerencia de Rentas	3%
10	Subgerencia de Tesorería	4%
11	Gerencia de Planificación Estratégica	0%

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 3. *Cómo asignar niveles a los cargos*



Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 4. *Asignación de niveles a los cargos*

ID	Cargo	Nivel	Acciones
2	Concejo Municipal	Nivel 1	[Editar] [Eliminar]
3	Alcalde	Nivel 2	[Editar] [Eliminar]
4	Gerente Municipal	Nivel 3	[Editar] [Eliminar]
5	Gerente de Administración y Finanzas	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]
6	Gerente de Planificación Estratégica	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]
7	Gerente de Asesoría Jurídica	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]
8	Gerente de Desarrollo Urbano e Infraestructura	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]
9	Gerente de Desarrollo Económico	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]
10	Gerente de Desarrollo Social	Nivel 4	[Editar] [Eliminar]

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 5. Vista de cargos según áreas y nivel

ID	NIVEL	ÁREA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OPCIONES
2	Concejo Municipal	Concejo Municipal	Alcalde y Regidores	Primer lugar jerárquico en la Municipalidad	[Icono]
3	Alcaldía	Alcaldía	Alcalde	Máximo representante de la Municipalidad	[Icono]
4	Gerencia Municipal	Gerencia Municipal	Gerente Municipal	Tercer lugar jerárquico en la Municipalidad	[Icono]
5	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	Cuarto lugar jerárquico de la Municipalidad	[Icono]
6	Gerencia de Planificación Estratégica	Gerencia de Planificación Estratégica	Gerente de Planificación Estratégica	Cuarto lugar jerárquico de la Municipalidad	[Icono]
7	Gerencia de Asesoría Jurídica	Gerencia de Asesoría Jurídica	Gerente de Asesoría Jurídica	Cuarto lugar jerárquico de la Municipalidad	[Icono]

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 6. Vista de Gestión de cargos

Gestión de Cargos CARGO a gestionar ? IMPRIMIR

Nota : En esta sección se asigna a un cargo principal, los cargos a los cuales éste supervisará teniendo una relación directa la cual se reflejará en una jerarquía.

Gerente de Desarrollo Social - (Sin usuario)

Cargos a añadir IR A CARGOS CREAR NUEVO CARGO

Buscar

- Subgerente de Programación Municipal de Inversiones - (Sin usuario)
- Subgerente de Planeamiento y Presupuesto - (Sin usuario)
- Subgerente de Organización Estadística e Informática - (Sin usuario)
- Subgerente de Obras - (Sin usuario)
- Subgerente de Planeamiento Urbano y Catastro - (Sin usuario)
- Subgerente de Liquidación de Obras - (Sin usuario)
- Subgerente de Formulación de Estudios y Proyectos - (Sin usuario)
- Subgerente de Gestión de Riesgos y Desastres - (Sin usuario)
- Subgerente de Desarrollo Agropecuario - (Sin usuario)
- Subgerente de Promoción Empresarial y Turismo - (Sin usuario)
- Subgerente de Gestión Ambiental y Recursos Naturales - (Sin usuario)

Cargos añadidos

Buscar

- Subgerente de la Mujer y Programas Sociales - (Sin usuario)
- Subgerente de Cultura, Juventud y Deporte - (Sin usuario)
- Subgerente de Prestación de Servicios de Agua, Saneamiento
- Subgerente de Servicios Públicos - (Sin usuario)

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 7. Ingreso de objetivos estratégicos

S.A.G. Gestión de Indicadores V-1.0. MunicipalidadProvincialTayacaja

NUEVO OBJETIVO

PASO I. Datos del objetivo PASO II. Datos del indicador

Nombre Objetivo (*) Reducir los índices de inseguridad ciudadana en la provincia

Area responsable, gerencia...(*) Gerencia de Desarrollo ...

Usuario Responsable(*) MunicipalidadProvincial...

Usuario Asistente + Seleccione

Perspectiva(*) + Procesos

Temas(*) + Desarrollo Social y bienestar

Unidad de Medida(*) + %

Valor de la Meta(*) 20

Frecuencia(*) Mensual

Tipo de Objetivo(*) Estrategico

Descripción de la meta a lograr

Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 8. Asignación de clases de indicadores para los objetivos estratégicos

S.A.G. Gestión de Indicadores V-1.0. MunicipalidadProvincialTayacaja

NUEVO OBJETIVO

PASO I. Datos del objetivo PASO II. Datos del indicador

Nombre Indicador Percepción de inseguridad por parte de la población

Creado por MunicipalidadProvincialTayacaja

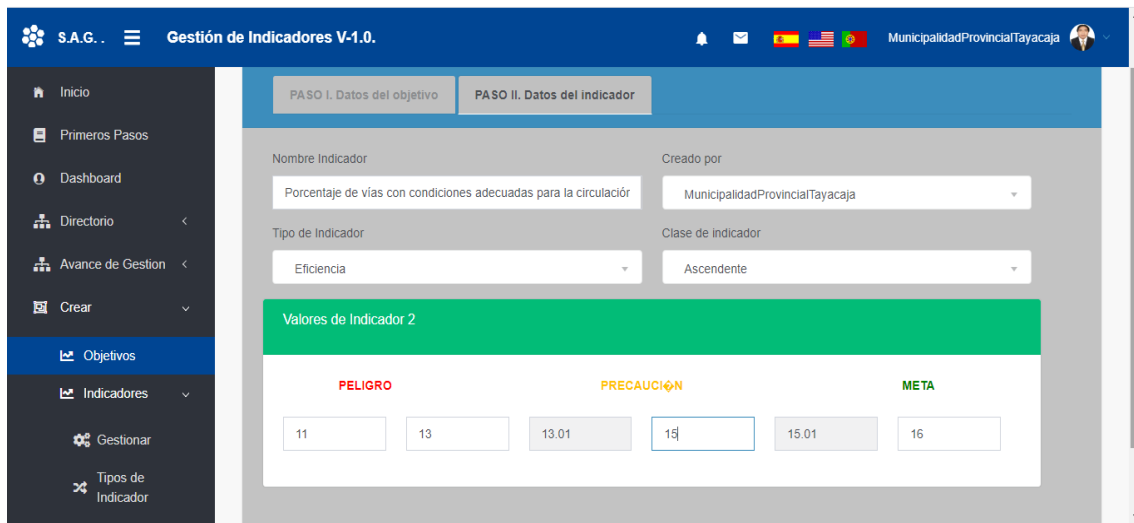
Tipo de Indicador Efectividad

Clase de Indicador Seleccione

Volver

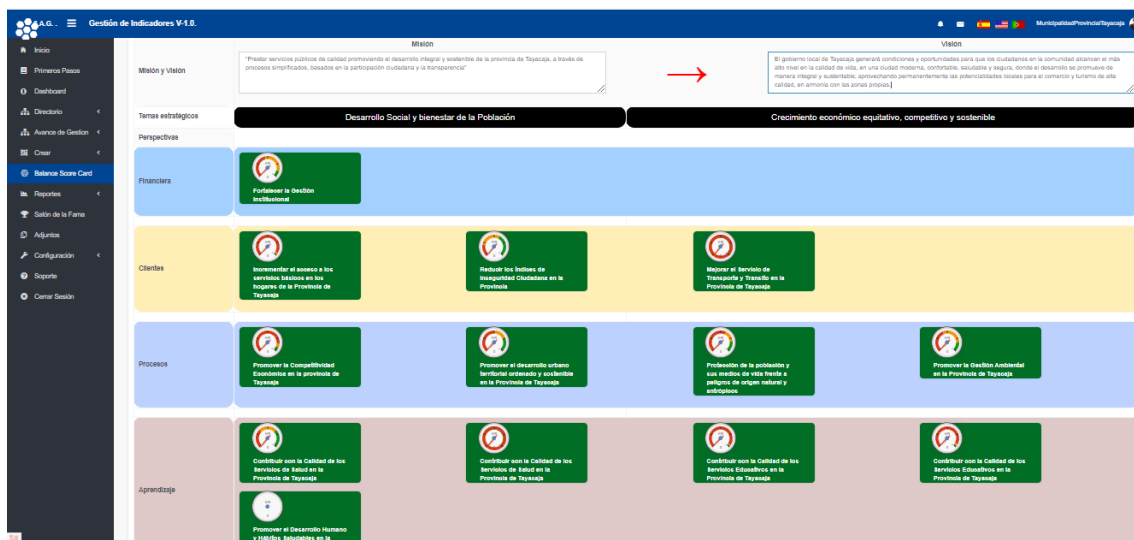
Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 9. Ingreso del Indicador del objetivo



Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

Figura 10. Alineación de objetivos estratégicos según perspectiva



Nota. Tomado de *Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica – Huancavelica* (pp. 80-83), por Huayta Meza (2020).

INFORMACIÓN DEL AUTOR

**Freddy Toribio Huayta
Meza**



Doctor en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Magister en Ingeniería de Sistemas con especialización en Gerencia de Sistemas Empresariales por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Magister en Educación con especialización en Docencia y Gestión Educativa. Actual docente de pre y posgrado en la Universidad Nacional de Huancavelica. Docente investigador RENACYT. Consultor en Tecnologías de la Información y Comunicación. Ha complementado su formación con cursos de especialización en inteligencia artificial y visión artificial por centro de estudios Dive in Learning, México.

**Luis Enrique Pacheco
Moscoso**



Doctor en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Magister en Ingeniería de Sistemas con mención en Gerencia en Tecnologías de Información y Comunicación por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Actual docente de pre grado en la Universidad Nacional de Huancavelica.

**Edverd Nilton Arias
Valenzuela**



Doctor en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Licenciado en Educación Secundaria Especialidad: Informática y Matemática, e Ingeniero de Sistemas y Computación por la Universidad Peruana Los Andes. Actual docente universitario ordinario en la Universidad Nacional de Huancavelica

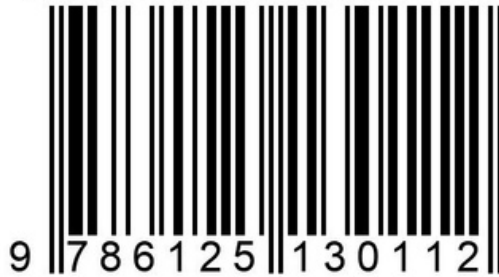
Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INNOVACIÓN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ISBN: 978-612-5130-11-2



9 786125 113011 2