

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL BALANCED SCORECARD Y LA  
GESTION ESTRATEGICA EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA  
PROVINCIA DE HUAURA**

**PRESENTADO POR:**

**CARMEN LUZ OYOLA CHINGA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**ASESOR:**

**DR. Reylelis Bautista Juan De Dios**

**HUACHO - 2019**

**EL BALANCED SCORECARD Y LA GESTION ESTRATEGICA EN  
LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE HUAURA**

**CARMEN LUZ OYOLA CHINGA**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: DR. Reylelis Bautista Juan De Dios**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
HUACHO  
2019**

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho is a circular emblem. It features a central sun with rays, a gear, and a rooster. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN" is written around the top inner edge, and "HUACHO" is at the bottom. A small dot is positioned between the top and bottom text on the left side.

## **DEDICATORIA**

Al pueblo de Carquín, tierra de mis ancestros, lugar donde nací, Carquín pequeña caleta, de movimiento y sonido suave de mar, que me inspiran siempre; le dedico esta tesis, y que sirva como instrumento de gestión en la Municipalidad, escuelas, y otras organizaciones estatales, como soporte de la gestión estratégica para alcanzar las metas, en beneficio de la población.

*Carmen Luz Oyola Chinga*

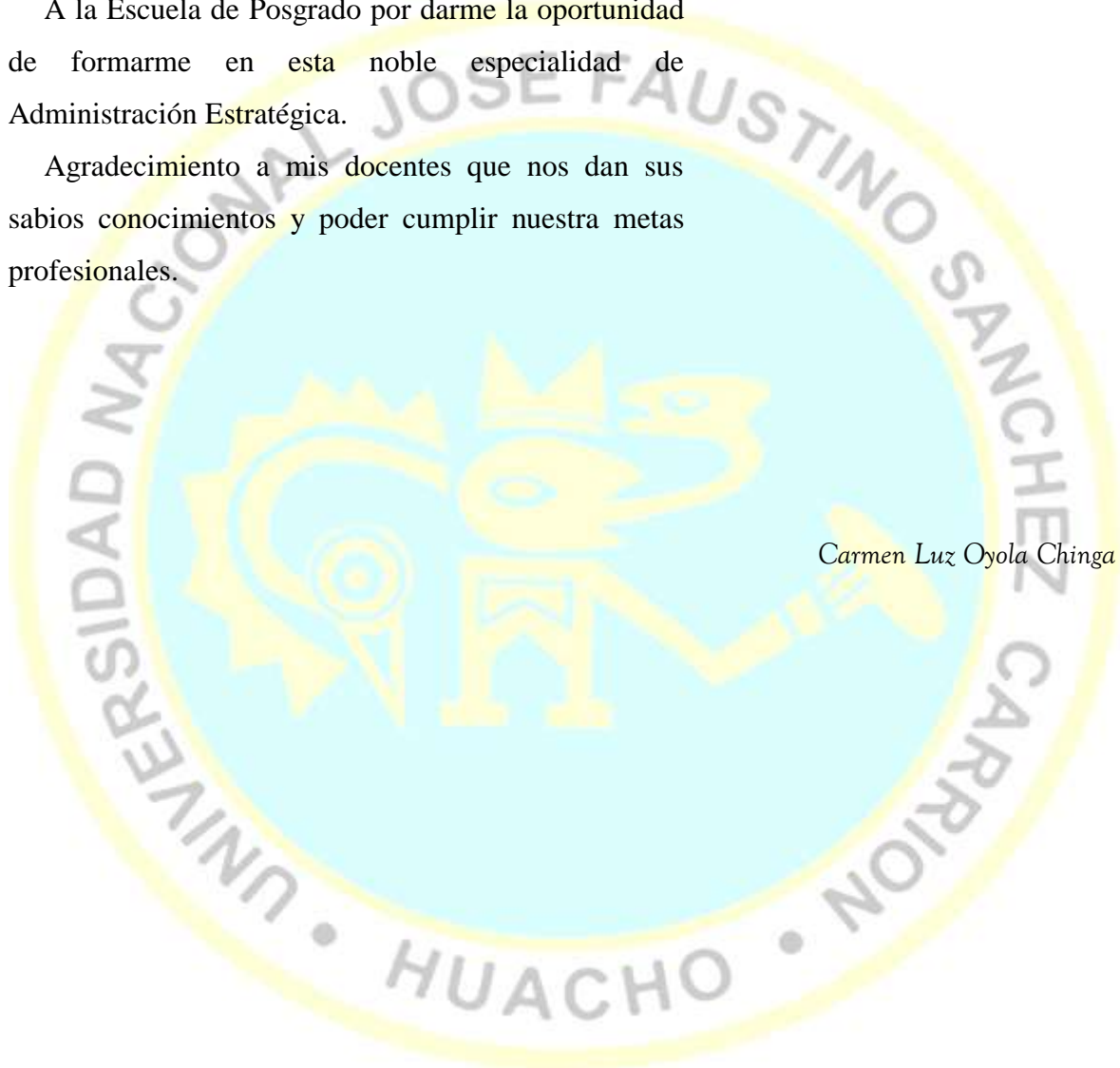
## AGRADECIMIENTO

En este momento quiero agradecer a mi Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, forjadora de líderes que hace la historia del Perú.

A la Escuela de Posgrado por darme la oportunidad de formarme en esta noble especialidad de Administración Estratégica.

Agradecimiento a mis docentes que nos dan sus sabios conocimientos y poder cumplir nuestra metas profesionales.

*Carmen Luz Oyola Chinga*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xii</b>

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>7</b>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>8</b>

2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	9
2.2.1. Balanced Scorecard –SBC-	9
2.2.2. Gestión estratégica	13
2.3 Definición de términos básicos	16
2.4 Hipótesis de investigación	17
2.4.1 Hipótesis general	17
2.4.2 Hipótesis específicas	17
2.5 Operacionalización de las variables	18
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
3.1 Diseño metodológico	19
3.2 Población y muestra	19
3.2.1 Población	19
3.2.2 Muestra	20
3.3 Técnicas de recolección de datos	21
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	21
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de resultados	23
4.2 Contrastación de hipótesis	40

## CAPÍTULO V

## **DISCUSIÓN**

<b>5.1 Discusión de resultados</b>	<b>45</b>
------------------------------------	-----------

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>47</b>
-------------------------	-----------

<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>47</b>
----------------------------	-----------

### **REFERENCIAS**

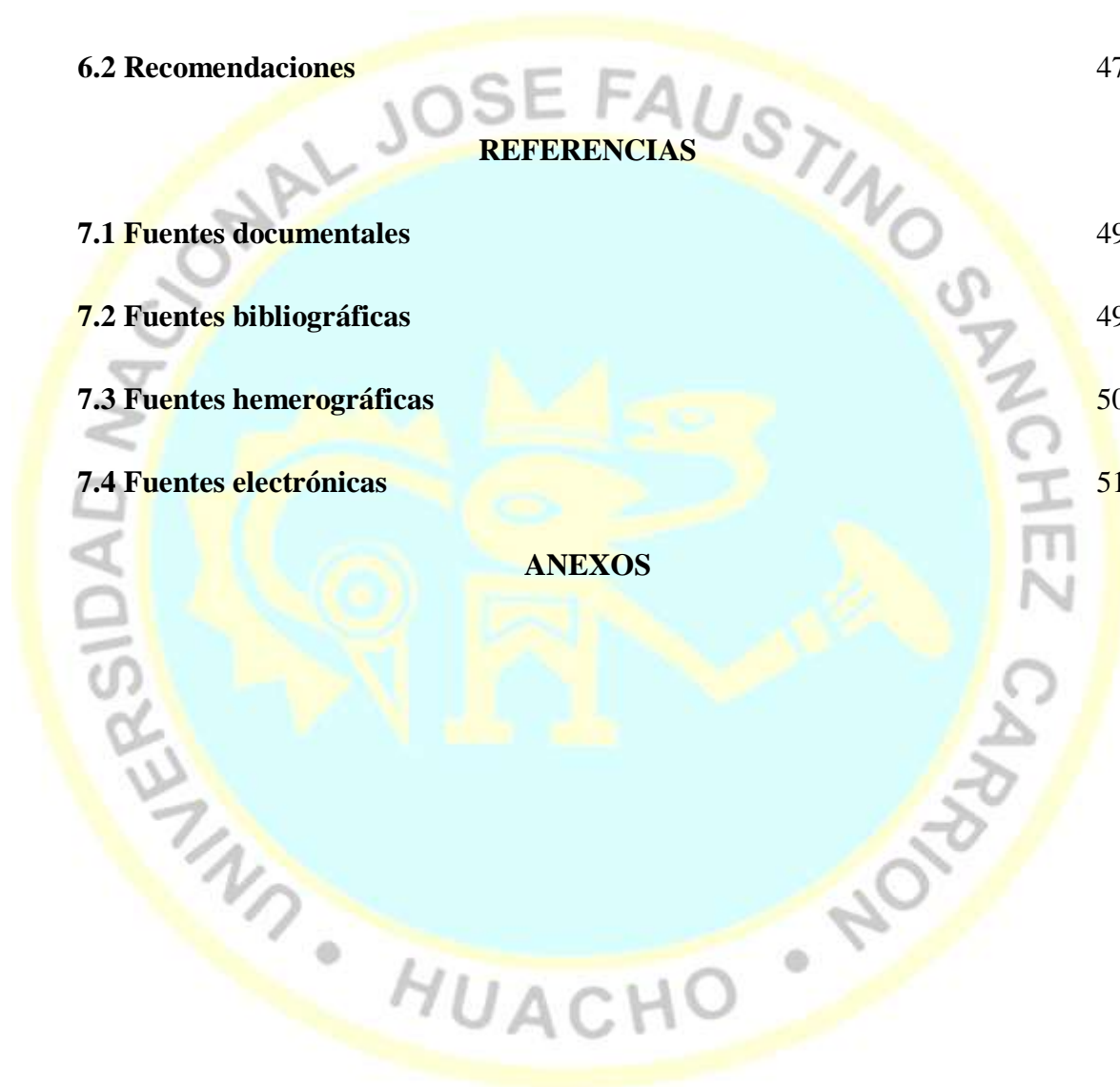
<b>7.1 Fuentes documentales</b>	<b>49</b>
---------------------------------	-----------

<b>7.2 Fuentes bibliográficas</b>	<b>49</b>
-----------------------------------	-----------

<b>7.3 Fuentes hemerográficas</b>	<b>50</b>
-----------------------------------	-----------

<b>7.4 Fuentes electrónicas</b>	<b>51</b>
---------------------------------	-----------

### **ANEXOS**



## Índice de tablas

Tabla 1. Fortaleza y Debilidades del BSC

Tabla 2. Entidades públicas que conforman el SINAPLAN

Tabla 3. Operacionalización de variables

Tabla 4. Población y muestra de investigación

Tabla 5. Sexo

Tabla 6. Edad

Tabla 7. Cargo

Tabla 8. Condición laboral

Tabla 9. Se aprecia el grado de avance para el cumplimiento de las metas

Tabla 10. Se identifican los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos

Tabla 11. Herramientas de gestión

Tabla 12. Se cuenta con herramientas de gestión

Tabla 13. Herramientas para estrategias institucionales

Tabla 14. Priorización de iniciativas

Tabla 15. Procesos internos

Tabla 16. Medidores de desempeño

Tabla 17. Aplicación de metodologías para alcanzar la visión institucional

Tabla 18. Influencia del Balanced ScoreCard en la gestión estratégica

Tabla 19. Influencia de los sistemas de información en la gestión estratégica

Tabla 20. Influencia de la evaluación del desempeño en la gestión estratégica

Tabla 21. Influencia de los indicadores financieros en la gestión estratégica



Tabla 22. Influencia del análisis financiero y mejora continua en la gestión estratégica

Tabla 23. Contrastación de hipótesis general

Tabla 24. Contrastación de hipótesis específica 1

Tabla 25. Contrastación de Hipótesis específica 2

Tabla 26. Contrastación de Hipótesis específica 3

Tabla 27. Contrastación de Hipótesis específica 4



## Índice de figuras

- Figura 1. ¿Por qué es necesaria la modernización de le gestión pública?
- Figura 2. Perspectivas del BSC
- Figura 3. Elementos relacionados con el diseño del CMI
- Figura 4. Estructura del SINAPLAN
- Figura 5. Articulación de Planes en el SINAPLAN
- Figura 6. Sexo
- Figura 7. Cargo
- Figura 8. Condición laboral
- Figura 9. Se aprecia el grado de avance para el cumplimiento de las metas
- Figura 10. Se identifican los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos
- Figura 11. Herramientas de gestión
- Figura 12. Se cuenta con herramientas de gestión
- Figura 13. Herramientas para estrategias institucionales
- Figura 14. Priorización de iniciativas
- Figura 15. Procesos internos
- Figura 16. Medidores de desempeño
- Figura 17. Aplicación de metodologías para alcanzar la visión institucional
- Figura 18. Influencia del Balanced ScoreCard en la gestión estratégica
- Figura 19. Influencia de los sistemas de información en la gestión estratégica
- Figura 20. Influencia de la evaluación del desempeño en la gestión estratégica
- Figura 21. Influencia de los indicadores financieros en la gestión estratégica
- Figura 22. Influencia del análisis financiero y mejora continua en la gestión estratégica

## RESUMEN

En la actualidad, las instituciones públicas cuentan con planes estratégicos institucionales, pero el problema principal se mantiene: el alineamiento con las estrategias del sector, la manera como se implementan las estrategias, y sobre todo en la gestión estratégica que genera tomar decisiones con base en indicadores a través de herramientas como el Balanced ScoreCard.

Se tiene como objetivo principal: Establecer la medida en que la herramienta como es el Balanced ScoreCard influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

La Investigación es aplicada, con un nivel descriptivo, correlacional, y explicativo, con un método deductivo, así como un enfoque cuantitativo.

Se tiene una población tiene 230 personas involucradas; la muestra está constituida por 144 personas que trabajan en ambientes estratégicos de las instituciones públicas.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El Balanced ScoreCard herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.
- Los sistemas de información, la evaluación del desempeño, los indicadores financieros y no financieros, el análisis financiero y la mejora continua, influyen e la toma de decisiones y en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

Palabras clave: **Cuadro de mando integral, gestión estratégica**

## ABSTRACT

At present, public institutions have institutional strategic plans, but the main problem remains: alignment with the strategies of the sector, the way the strategies are implemented, and especially in the strategic management that allows a decision-making based in indicators through tools like the Balanced ScoreCard.

Its main objective is to establish the extent to which the Balanced ScoreCard as a tool influences the strategic management of the Public Institutions of the Province of Huaura.

Research is applied, with a descriptive, correlational, and explanatory level, with a deductive method, as well as a quantitative approach. The design is non-experimental, and cross-sectional.

The population has 230 people involved; The sample is made up of 144 people who work in strategic environments of public institutions.

The following conclusions were reached:

- . The Balanced ScoreCard as a tool, if it influences the strategic management of the Public Institutions of the Province of Huaura.
- . Information systems for decision-making, performance evaluation, financial and non-financial indicators, financial analysis and continuous improvement influence the strategic management of Huaura Province Public Institutions.

**Keywords: Balanced ScoreCard, strategic management**

## INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado es un tema que cada día toma cuerpo y es impulsado para la optimización de los servicios finales que brindan las instituciones públicas.

Asimismo, podemos apreciar que existe una uniformidad en los criterios de las autoridades institucionales, tremendamente convencidos y comprometidos en el cambio y responder óptimamente a muchos de los requerimientos y necesidades de los usuarios. Por lo tanto, deberá garantizarse que se proporcionen los recursos económicos, sociales y políticas que los casos ameriten.

El espíritu de las gestiones y de las leyes siempre ha sido proporcionar un Estado más eficiente y un mejor servicio a las personas. Sin embargo, podemos señalar que las tendencias han sido diferentes ya que el Estado, nos brinda esas facilidades por los exiguos presupuestos que dispone. Pero a partir de la operatividad de la PCM, Secretaría de Gestión Pública, ha permitido realizar muchos esfuerzos interesantes tendientes a la mejora del funcionamiento como Estado.

En este contexto de modernización, presentamos este proyecto de investigación con el cual nos interesa encontrar las explicaciones sobre la relación que hay entre la utilización del Balanced ScoreCard y su efecto en la gestión estratégica como herramienta en las instituciones pública de la provincia de Huaura.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Toda institución pública es aquella que prestan servicios a la comunidad. Si hablamos de la decisión pública, podremos señalar que son las decisiones de la autoridad para resolver condiciones que resuelvan los problemas públicos.

Un problema público son aquellos que sufre la ciudadanía de manera individual o colectiva como problemas de inseguridad ciudadana, de salud, de educación, de desnutrición infantil entre otros. Asimismo, puede ser problemas en las organizaciones del estado, problemas de ineficiencia, de burocracia, simplificación administrativa para que los ciudadanos puedan acceder a lograr sus licencias de funcionamiento para iniciar sus negocios. El estado tiene que actuar tomando decisiones basados en información financiera y no financiera, para que tengan la fuerza suficiente y cumplan con lo planificado.

Cuando se habla de políticas públicas, se está refiriendo a los procesos complejos de decisionales, con muchos actores que definen los fines y la estrategia de intervención estatal, que permitan resolver los problemas públicos.

Cuando hablamos de gestión pública también se refirieren a procesos complejos decisionales, múltiples actores y que permitan operar las instituciones públicas para alcanzar los fines y realizar las estrategias. Por ello esta situación nos permitirá establecer el cómo logramos que los fines y estrategias de intervención estatal, puedan realmente ayudar a que esa burocracia estatal cumplan los fines para lo que fue creado.

La gestión pública nos permite establecer el diseño y estructura organizacional, estableciendo el cómo y quién se va ser responsable de esa política, llámese el gobierno nacional, el gobierno regional, o los gobiernos locales. Asimismo tenemos las reglas y rutinas de operación que permitirán la implementación de las políticas. Por otro lado, también tenemos sistemas administrativos, como son: el planeamiento estratégico, la

gestión financiera, el servicio civil y relaciones laborales, contratación pública, procesos y métodos, las auditorías y las evaluaciones, así como el control y su calidad.

Cuando se habla de la modernización sumada a la gestión del estado llamada anteriormente administración pública, donde su conjunto actividades orientadas al cambio de la gestión del estado. Esto quiere decir que el objeto del cambio es el aparato público es decir la organización del estado y que llamamos: “Reforma y modernización del estado”.

La forma en que estaba realiza el estado es muy antigua con una característica burocrática. La burocracia es la organización pública que debe permitir lograr los objetivos del estado. Este modelo burocrático tradicional tienen ciertas características planteadas en su oportunidad por Max Weber, como:

- (1) orientado al cumplimiento de normas, donde los reglamentos y aspectos normativos es lo principal,
- (2) jerarquía de autoridad, donde la institución se rige por una unidad de mando,
- (3) división racional del trabajo, donde cada persona realiza una determinada función en las áreas respectivas,
- (4) la estandarización, donde las MAPROS representan los protocolos de funcionamiento,
- (5) trato impersonal, donde lo más importante es el procedimiento y las normas,
- (6) meritocracia, donde los mejores deben ejercer las funciones principales.

Este modelo burocrático tradicional, trae como consecuencia un estado lento y lejano, con llevando a una crisis del estado frente a la sociedad.

Frente a ese contexto y frente a un bajo desempeño estatal, genera insatisfacción y desconfianza, entonces el Estado ha emprendido un fuerte proceso de reforma integral de la gestión en todos sus niveles, y una administración pública que alcance resultados claros y contundentes para el ciudadano. Ver Figura 1.

## ¿Por qué es necesaria la Modernización de la Gestión Pública?



Figura 1. ¿Por qué es necesaria la modernización de la gestión pública? Fuente: Vallejos, H. (2014). La toma de decisiones en la gestión pública [Dibujos]. Recuperada de <https://es.slideshare.net/UIEPGUPC/4-la-toma-de-decision-en-la-gestin-pblica>.

El Estado se ha propuesto estos cambios de mirar más el ciudadano como elemento fundamental para la satisfacción de sus necesidades y requerimientos; un estado al servicio del ciudadano. Todo el esfuerzo público tiene que estar orientado a cambiar las condiciones de vida del ciudadano: si el ciudadano está desprotegido cambiar su condición a protegido, si el ciudadano tiene una educación de mala calidad cambiarlo a una educación de buena calidad. Por lo tanto, si el resultado es un cambio de la situación de los ciudadanos, tratando de buscar buenos servicios y confianza, entonces se logrará valor público.

Entonces, esta nueva política del Estado, apuesta a lograr una gestión pública moderna esto es: gestión al servicio del ciudadano y orientada a resultados.

**ESTADO AL SERVICIO DEL CIUDADANO:**  
**VALOR PUBLICO = RESULTADOS + SERVICIOS PUBLICOS + CONFIANZA**



El proceso de modernización establece pilares:

1. El alineamiento de políticas, planes y planes operativos. Primero es establecer planes estratégicos, políticas, curso de acción, objetivos, metas, diagnósticos, entre otros, que nos permitan establecer cuáles son los problemas públicos que deben resolver.
2. Presupuesto para resultados. Los recursos deben ser asignados adecuadamente para alcanzar de los objetivos y las metas correspondientes en la planificación estratégica.
3. Gestión por procesos. El trabajo por procesos implica una mejor organización y sobre todo una simplificación administrativa. Adecuación institucional para el logro de objetivos a través de las estrategias planteadas.
4. Servicio civil meritocrático. Involucramiento del personal generando competencias y capacidades necesarias para alcanzar objetivos.
5. Sistema de información. La integración de la información nos permite realizar seguimientos y monitoreo, así como la evaluación y sobre todo optimizar la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, los cinco pilares están íntimamente relacionados porque establece la manera de poder ejercer la gestión institucional, entonces, podremos identificar las falencias para la gestión del cambio.

En este contexto debemos identificar los principales ejes transversales, como son:

- Gobierno abierto: un gobierno transparente, que rinda cuentas y que proporcione la información suficiente para que el ciudadano sepa los avances de gestión y generar confianza.
- Gobierno electrónico: utilizar las tecnologías de información para llegar a más personas y socializar los temas institucionales.
- Articulación interinstitucional: los planes nacionales, regionales y locales deben estar alineados y articulados entre instituciones públicas.

Frente a este panorama de modernización del Estado y basado en sus pilares, las instituciones públicas en nuestra provincia de Huaura, presentan los siguientes problemas:

1. El alineamiento de políticas públicas en los planes estratégicos y planes operativos. A las exigencias del CEPLAN, las instituciones públicas cuentan con planes estratégicos institucionales (PEI) alineados a los planes sectoriales, así como los planes operativos institucionales (POI).

2. Gestión por procesos. La implementación generará una importante simplificación administrativa y también, consecuentemente, una organización institucional. Las instituciones no cuentan con una estructura organizacional bien definida, lo que genera que las actividades son desarrolladas en función a criterios personales de los funcionarios y no necesariamente son óptimos.
3. Presupuesto para resultados. Todas las instituciones tienen asignados sus recursos en función a lo establecido en sus PEI y POI institucional.
4. Servicio civil meritocrático. Al no contar con una estructura adecuada, la gestión del recurso humano se hacen según surjan las necesidades y requerimientos, y sin tener las competencias y capacidades necesarias para el logro de objetivos.
5. Sistema de información. No existen herramientas de monitores y evaluación que direccionen adecuadamente la toma de decisiones.

En la actualidad, las instituciones públicas cuentan con planes estratégicos institucionales, pero el problema principal se mantiene: el alineamiento con las estrategias del sector, en la manera como se implementan las estrategias, y sobre todo en la gestión estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que se diseñen e implementen a través de herramientas como el Balanced ScoreCard. La carencia de un sistema de gestión estratégica en estas instituciones públicas provoca serios inconvenientes en las políticas de los procesos internos, servicio al usuario, y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de sus servicios.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿De qué manera el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones?
- b) ¿De qué modo el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño?

- c) ¿En qué nivel el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros?
- d) ¿En qué medida el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura respecto al análisis financiero y la mejora continua?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la medida en que el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer la manera en que el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones.
- b) Determinar el modo en que el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño.
- c) Determinar el nivel en que el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros.
- d) Identificar la medida en que el Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Se justifica esta investigación ya que nos interesamos en encontrar las explicaciones sobre la relación que hay entre la utilización del Balanced ScoreCard y su efecto en la gestión estratégica como herramienta en las instituciones pública de la provincia de Huaura.

El estudio nos permite establecer, determinar e identificar sus componentes, y las 4 perspectivas del BSC, y llegando a establecer conclusiones en función a las hipótesis planteadas y proponer las recomendaciones necesarias, planteando los indicadores básicos para este tipo de instituciones públicas, y que se constituyan en herramientas de su desarrollo competitivo y sostenible.

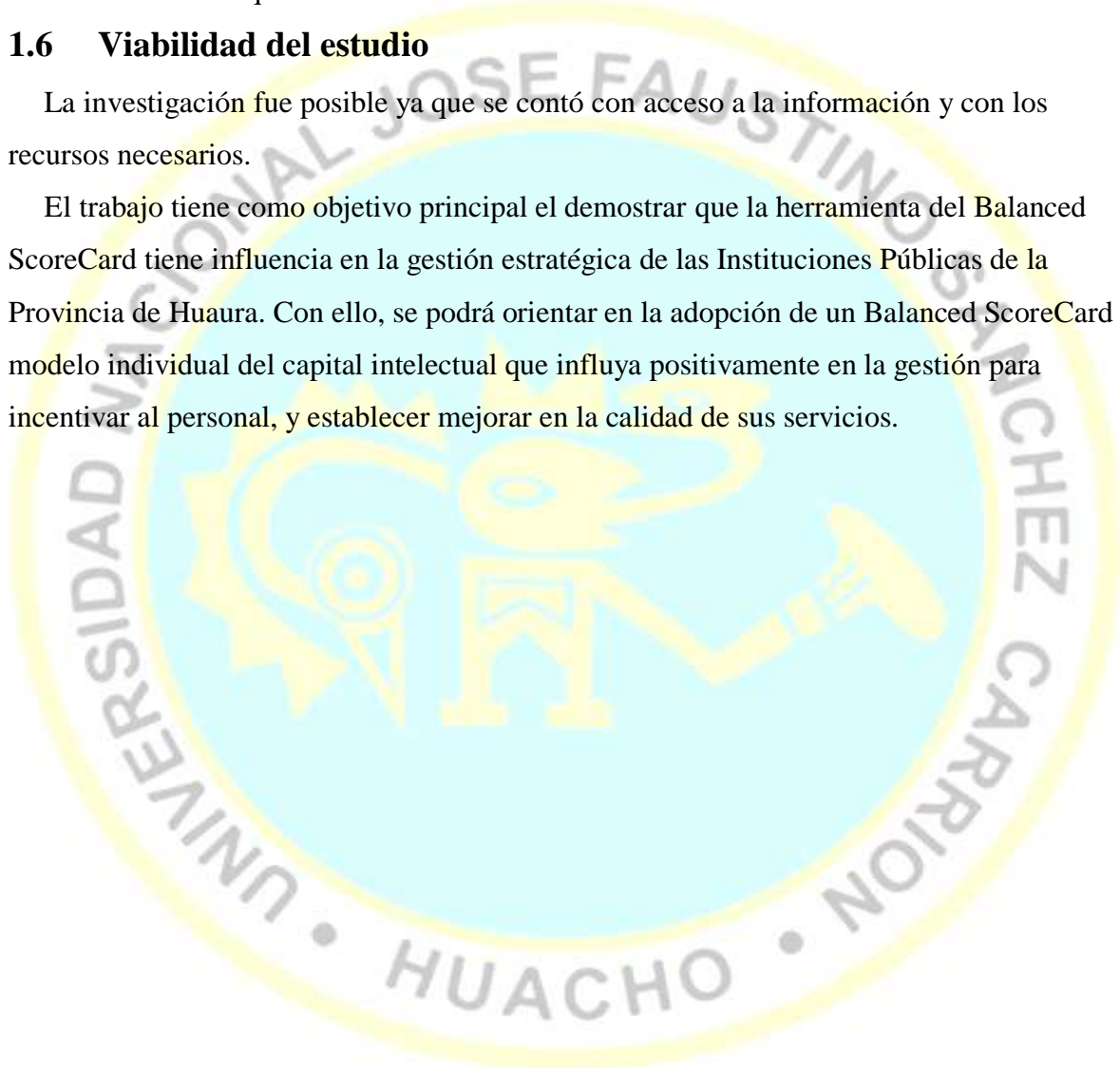
## **1.5 Delimitaciones del estudio**

- (a) Delimitación Espacial. Se desarrolló en los ambientes de entidades públicas de la Provincia de Huaura, Región Lima Provincias.
- (b) Delimitación Temporal. La investigación consideró la información recolectada a través de diversas fuentes para el año 2016-2017.
- (c) Delimitación Social. La investigación involucró al personal a nivel administrativo y nivel directivo que laboran en las instituciones tomadas como muestras aleatorias.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La investigación fue posible ya que se contó con acceso a la información y con los recursos necesarios.

El trabajo tiene como objetivo principal el demostrar que la herramienta del Balanced ScoreCard tiene influencia en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura. Con ello, se podrá orientar en la adopción de un Balanced ScoreCard modelo individual del capital intelectual que influya positivamente en la gestión para incentivar al personal, y establecer mejorar en la calidad de sus servicios.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

1) La Torre, Á. (2015), realizó su investigación relacionando a la planificación estratégica con el balanced scorecard, en una empresa cuyo proceso productivo es la fabricación de elementos decorativos y su comercialización, y estructuras prefabricados para la construcción, y como estrategia genérica sobre “calidad”, reflejado en sus productos o servicio a los clientes. Se planteó desarrollar un Plan Estratégico, para que la gerencia tenga herramienta donde direcciones adecuadamente sus esfuerzos y recursos. Se utilizó matriz DOFA a partir del cual se propone estrategias, y finalmente la utilización de la metodología del Balanced Scorecard con el propósito de construir una herramienta para la gestión integral.

2) Ramírez Madrid, J.P. (2013), en su investigación desarrolla un caso de estudio al implementar un Balanced Scorecard en una empresa Quipux, que desarrolla software. Utilizó la metodología propuesta por Goethert y Fisher para usar BSC, desde los objetivos estratégicos, y sus sub-objetivos, asignados a las perspectivas del Balanced Scorecard y su posterior priorización y selección. Asimismo, el aporte fue proporcionar una metodología de verificación de mediciones versus los procesos. Toda la implementación permitió identificar varias realidades que implicaron decisiones importantes y se logró beneficios importantes.

##### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

1) Lizana Puelles, G.A.(2012), tuvo en su investigación el propósito de mostrar que al aplicar el Balanced Scorecard es importante para mejorar su gestión, así como la eficiencia, en las entidades que prestan servicios de agua y saneamiento público. Bajo estas

condiciones la institución debe definir su estrategia, debiendo ser: sencilla, clara, fácil de comunicar y entender, y que tenga coherente con la visión, misión, con los objetivos y sus metas. Asimismo, debe definirse indicadores en las cuatro perspectivas, de manera que les permitan determinar el grado con que se van alcanzando los objetivos estratégicos.

2) Perea Guerra, N.P. (2014), en su informe de investigación determinó las competencias del recurso humano, y su participación activa en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en la medida que debe procesarse información financiera y presupuestaria en las municipalidades. Los resultados nos señalan el alto grado de compromiso de los trabajadores, así de los conocimientos sobre SIAF y habilidades de manejo.

3) Espinoza Aliaga, D. Jáuregui Vargas, M.A. & Leveau Luján, O.C. (2012), esta investigación tuvo como objetivo, formular el plan estratégico orientado al sector lácteo de Cajamarca. Dentro de las variables internas y externas identificadas en el análisis estratégico existen tendencias favorables a pesar de las diversas dificultades, se debe incrementar la oferta de productos lácteos que permitan abastecer el mercado local y una mejor alternativa de consumo para el mercado nacional, y mirando su exportación.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Balanced Score Card –SBC-**

El Balanced Score Card, BSC, Cuadro de Mando Integral, CMI, o Tablero de Comando Integrado TCI, fue desarrollado como modelo por Robert S. Kaplan y David P. Norton, a principios de los 90, basado en indicadores expresamente financieros, el que con el tiempo y evolución se completó con indicadores no financieros.

El BSC tiene inicialmente como base, el análisis estratégico, donde se evalúan las variables externas, (las oportunidades y los riesgos o amenazas) y las variable internas controlables (sus fortalezas y sus debilidades). Esto lleva a formular la denominada matriz FODA/DOFA/FORD, base para definir objetivos estratégicos y traducirlos en estrategias que permitan el logro de ellos. Estas acciones permiten establecer las causas y efectos en función del mapa estratégico, desarrollando sus perspectivas base, con lo particular de medidores y alineados a través de indicadores. El BSC no garantiza el 100% de logro de metas estrategias, pero los niveles de incertidumbre son mucho menores, pero también es importante que se logre la participación de todo el personal.

En general, el BSC se configura como una herramienta utilizada en la gestión estratégica, que por una parte utiliza indicadores financieros, sino que complementa indicadores no financieros. Asimismo, permite llevar a cabo procesos como:

1. Establece la visión, la misión, valores y la estrategia.
2. Formula objetivos y metas vinculándolos a indicadores estratégicos.
3. Establece el alineamiento objetivos y estratégicas.
4. Permanente retroalimentación y formulación de estratégica.

El BSC establece objetivos estratégicos basado en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

- a) la perspectiva financiera, trata de presentar indicadores orientados a los inversionistas o propietario de la empresa;
- b) la perspectiva del cliente, son indicadores orientados a identificar el mercado, así como al cliente, permitiendo articular estrategias de cliente;
- c) la perspectiva de procesos internos, presenta indicadores para realizar las cosas con excelencia de procesos; y
- d) la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, está dirigida a generar los indicadores sobre los recursos claves para mejorar e innovar.

La siguiente Figura 2., muestra las cuatro perspectivas que se identificaron.



Figura 2. Perspectivas del BSC. Fuente: Elaboración propia

Como se identificó, es la metodología del BSC utilizada para evaluar el desempeño estratégico y si están cumpliendo sus especificaciones básicas, pero lo importante es la adaptación en función a las condiciones particulares de la empresa o institución donde se plantea su aplicación. Este detalle nos permitirá tener una visión, misión y valores

ampliados y adaptados a lo que la gerencia estratégica o dueños del negocio determinen, centrarse el trabajo en actividades concretas, asignando recursos necesarios, y concretar la definición de los planes de acción. Este aspecto muy importante, nos lleva a cumplirse la creación de organizaciones de aprendizaje, entonces orientadas a una Gestión del Conocimiento.

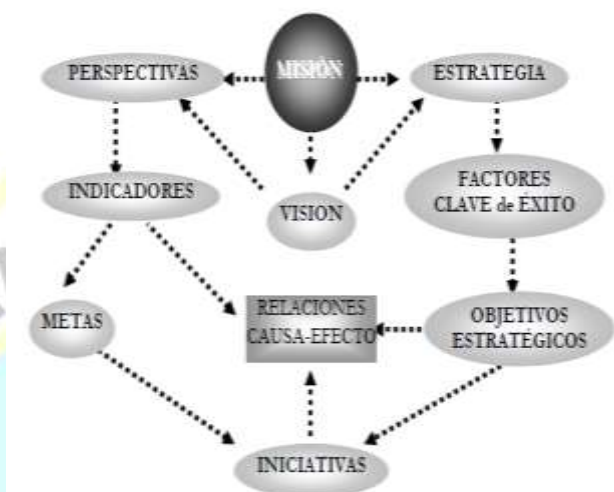


Figura 3. Elementos relacionados con el diseño del CMI. Fuente: Santos Cebrián, M. (2005).

El BSC sigue una determinada metodología que van de la mano con un proceso de control y seguimiento de las estrategias genéricas y específicas, encabezado por la visión y su misión, y sus indicadores, ver Figura 3.

Como lo sucedido en toda herramienta, instrumentos, modelos, entre otros, que utilizan las organizaciones, estos no garantizan el éxito 100%, así estén consolidados al haber definido su perspectiva estratégica de la empresa, con su misión, visión y valores, planteadas estrategias, pero si, disminuyen el grado de incertidumbre que se tienen sobre el contexto real. Pero lo que si es necesario, establecer resumidamente las fortalezas y debilidades del BSC, con el propósito de su consolidación como herramienta estratégica.

El implementar en las instituciones públicas un modelo BSC, le dará beneficios que podemos resumir en:

Aumentar la satisfacción de usuarios.

Contribuye a la generación de valor en el tiempo.

Las estrategias se convierten en acciones concretas.

La generación de información concreta de indicadores estratégicos reduciendo la disponibilidad de información.

La presentación de indicadores en el BSC está basado en imágenes clara de los resultados operacionales.



Conforme se va aplicando el modelo BSC permite ir aprendiendo de las estrategias.

Generar indicadores que permitan un control interno efectivo.

Implementar procesos continuos de estrategias diferenciadas.

Facilidad de las comunicaciones de los objetivos, las metas y estrategias así como su comprensión en todos los niveles.

Tabla 1.

*Fortaleza y Debilidades del BSC*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño del BSC que invalidan los "outputs" de información.
Posibilidad de implantación en cualquier tipo de entidad	Visión parcial de la organización

**Notas.** Fuente: Santos Cebrián, M. (2005).

Utilizando las 4 perspectivas permite establecer indicadores financieros y no financieros y establecer el grado de contribución.

Permite la toma de decisiones precisas, oportunas y significativas.

### 2.2.3. Gestión estratégica

La planeación estratégica, según lo señalado por Drucker (1984), señala que es un proceso continuo, ya que los análisis estratégicos deben ser permanentes, cuyo propósito es la adopción de decisiones sistemáticamente, vale decir deben tener un sustento en la información que se tenga, así como lo prospectivo del negocio.

Asimismo, señala Drucker (1984), que se busca objetivos como:

- establecer correctamente la cuantificación de los objetivos denominadas metas;
- seleccionar y disponer de los recursos necesarios para alcanzar las metas;
- alcanzar un éxito a futuro.

Por otro lado Drucker (1984), el planeamiento estratégico tiene características principales:

- los resultados deben ser medidos y compararlos con los valores iniciales, determinando variabilidades;
- de las tendencias y variabilidad focalizada deben de establecerse alternativas futuras, tomando las acciones correctivas a que dieren lugar;
- desempeño del gerente en forma eficiencia (la habilidad para hacer correctamente las cosas) y eficacia (la habilidad para hacerla correcta).

La gestión estratégica, considerada como ciencia y el arte que trata en primer lugar de formular, en segundo lugar implementar y finalmente evaluar las decisiones en las instituciones que les permitan lograr los objetivos y las metas, así como lograr su gobernanza institucional. Este proceso se logra en la medida que se desarrollen políticas y planes para alcanzar esas metas, objetivos, pero debemos de asignar recursos y servicios necesarios.

La gestión estratégica, es una actividad de alta dirección en una institución, que trata de combinar actividades de áreas funcionales con el simple propósito de lograr objetivos y alcanzar las metas planteadas.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN -, es una instancia especializada y técnica, instancia rectora al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, y contribuyendo de esta manera con el espíritu del Estado a través de sus instituciones:

- (1) mejorando la calidad de vida de la población, y
- (2) desarrollo sostenible del país.

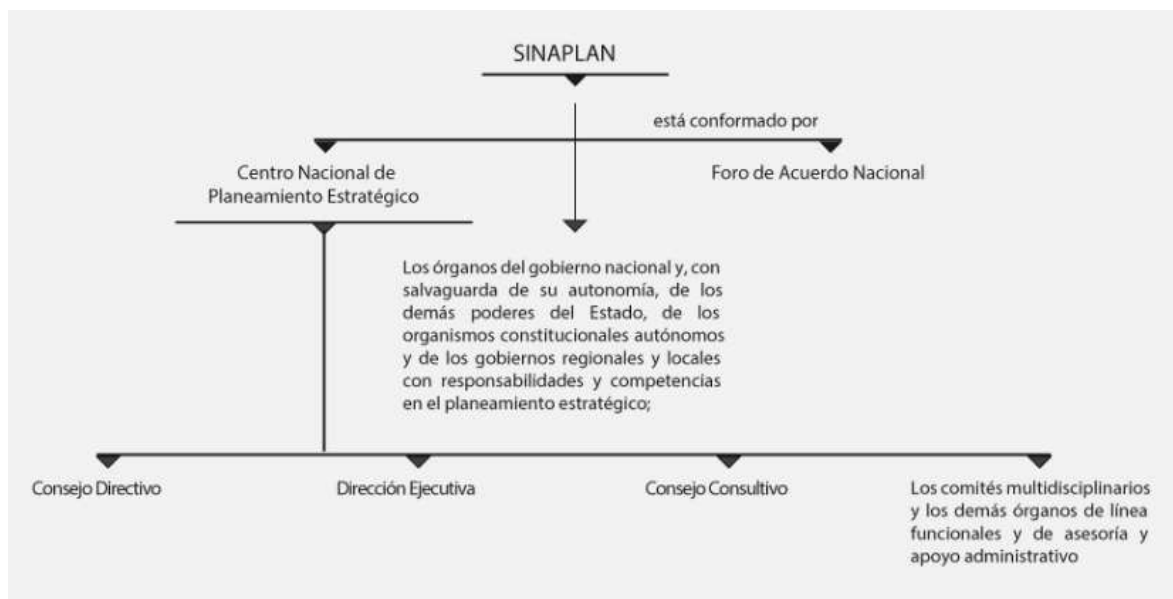


Figura 4. Estructura del SINAPLAN. Fuente: <http://www.CEPLAN.gob.pe/>

(Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014), establece los principios, señala normas, define los procedimientos e identifica los instrumentos del Proceso de Planeamiento Estratégico, todo en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN. La Tabla 2, presenta las instituciones públicas que conforman el SINAPLAN.

Tabla 2.

*Entidades públicas que conforman el SINAPLAN*

Entidades	Cantidad	
Poder Ejecutivo (PE)	Ministerios	19
	Entidad Públicas	73
Poder legislativo (PL)	Congreso de la República	1
Poder Judicial (PJ)	Poder Judicial	1
	Academia de la Magistratura	1
Organismos Constitucionales Autónomos (OCA)	BCR, CNM, CGR, DP, JNE, ONPE, RENIEC, MPEN, SBS, TC, y Universidades nacionales	55
Gobiernos Sub Nacionales	Gobiernos Regionales (GR)	26
	Gobiernos Locales (GL), Municipales, Provinciales y Distritales	1,864
<b>TOTAL DE ENTIDADES:</b>		<b>2,040</b>

**Nota.** Fuente: <http://www.CEPLAN.gob.pe/>

(Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, art. 10), señala que es el Planeamiento Estratégico es el conjunto de actividades sistemáticas, debe estar sustentado sobre el análisis estratégico y permanente de las variables internas y externas, pero con una prospectiva futurista importante, con el que finalmente se podrán formular estrategias que conlleven a lograr los objetivos estratégicos.

(Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, art. 13), señala las fases del proceso de planeamiento estratégico son:

- 1) Fase del Análisis Prospectivo: tendencia, es donde debe diseñar el modelo conceptual.
- 2) Fase Estratégica: Construcción del escenario apuesta, llegando a construir la ruta estratégica.
- 3) Fase Institucional: La institución establece su plan estratégico alineado con la sectorial y vincula económicamente con el Sistema de Presupuesto Público.
- 4) Fase de Seguimiento: observación continua de los objetivos estratégicos.

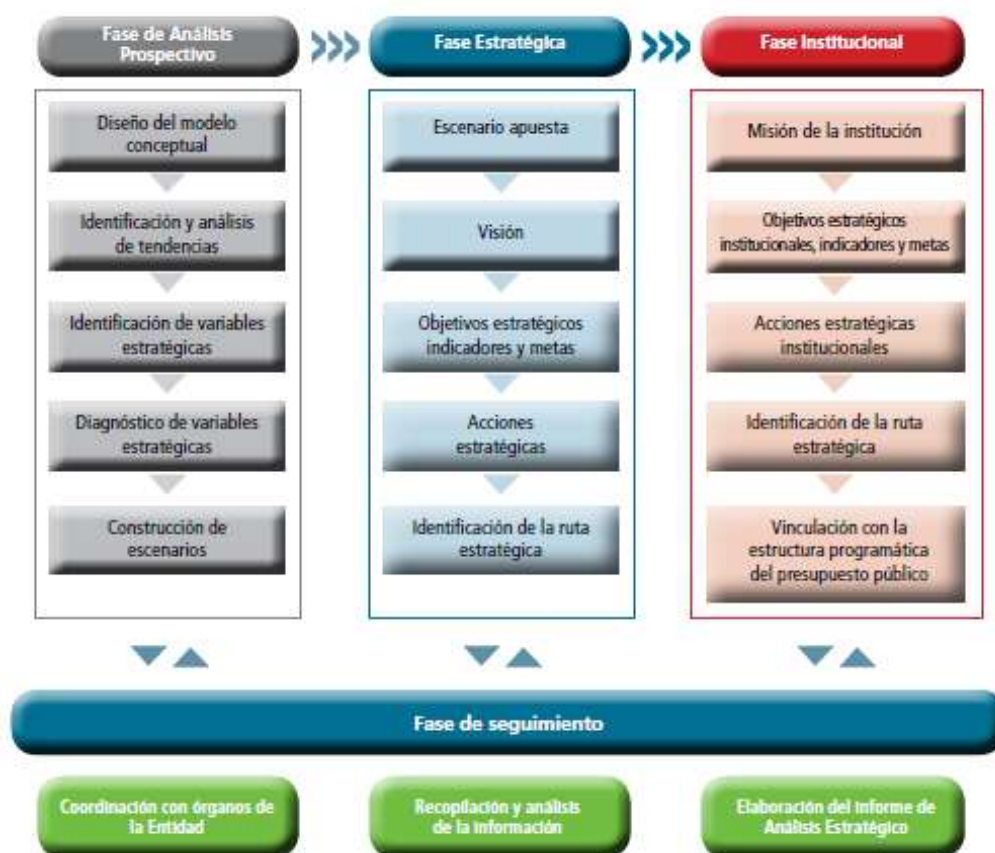


Figura 5. Articulación de Planes en el SINAPLAN. Fuente: Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN

### 2.3 Definición de términos básicos

- Actividad. Conjunto de tareas que son necesarias para el logro de una acción estratégica (Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, p.59).
- Balanced Scorecard. Un modelo de gestión que se transforma en una herramienta importante para las empresas, partiendo de la medición basado en indicadores ligados a un plan de acción, permitiendo la lectura del comportamiento de una organización y el control sobre sus actividades a corto, mediano y largo plazo Fernández (2001).
- Competitividad: Es la capacidad de una institución de sostener sistemáticamente sus ventajas comparativas, permitiéndose alcanzar, mantener y mejorar una posición en su entorno socio-económico Carreño (2014).
- Gestión Estratégica: Trata en primer lugar de formular, en segundo lugar implementar y finalmente evaluar las decisiones en las instituciones que les permitan lograr los objetivos y las metas, así como lograr su gobernanza institucional. Esto en la medida que desarrollen políticas y planes para alcanzar metas, objetivos, asignando recursos y servicios necesarios. (Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, p.63).
- Gestión pública: Es el conjunto de acciones para que las entidades puedan lograr sus fines, objetivos y metas, orientadas por las políticas gubernamentales (IDEA Internacional 2008).
- Gestión: Es la acción y consecuente labor de administrar o gestionar. Una operación comercial es el resultado de un conjunto de actividades debidamente engarzadas y que funcionan como un todo ordenado (Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, p.63).
- Indicador. Es un enunciado que comparado con una base, permite medir el estado de cumplimiento o no de un objetivo, facilitando su seguimiento (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).
- Meta. Es el valor cuantitativo del indicador, que permite realizar el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).
- Misión. Es la definición de la razón de ser de la entidad, en función a las competencias y funcionalidad establecida en su ley de creación, así como a los criterios de modernización del Estado (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).

- **Modernización de la Gestión Pública:** El Estado se orienta a dar servicio de calidad a los ciudadanos, así como a la promoción del desarrollo y de una eficiente, democrática, transparente, descentralizado y participativo del ejercicio de la función pública (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, 2013).
- **Objetivo Estratégico.** Es el propósito a ser alcanzado, cuantificado a través de indicadores y sus correspondientes metas, establecidos en el plan estratégico. Por lo tanto está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).
- **Planeamiento estratégico:** Es el proceso construido sobre el análisis de la situación actual y el pensamiento prospectivo, información que servirá para el planteamiento de los objetivos estratégicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. 2013).
- **Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.** Es el grupo de órganos, subsistemas y relaciones funcionales, cuya finalidad es la coordinación y viabilización del proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).
- **Visión.** Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se formula de acuerdo al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo (R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD).

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a) El Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones.
- b) El Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño.
- c) El Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros.

- d) El Balanced ScoreCard como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua.

## 2.5 Operacionalización de las variables

Las variables a ser analizadas en este trabajo se establecen de la siguiente manera:

Variable Independiente: Balanced ScoreCard (X)

Balanced Scorecard: Un modelo de gestión que se transforma en una herramienta importante para las empresas, partiendo de la medición basado en indicadores ligados a un plan de acción, permitiendo la lectura del comportamiento de una organización y el control sobre sus actividades a corto, mediano y largo plazo Fernández (2001).

Variable dependiente: Gestión estratégica (Y)

Gestión estratégica: Trata en primer lugar de formular, en segundo lugar implementar y finalmente evaluar las decisiones en las instituciones que les permitan lograr los objetivos y las metas, así como lograr su gobernanza institucional. Esto en la medida que desarrollen políticas y planes para alcanzar metas, objetivos, asignando recursos y servicios necesarios. (Resolución N° 26-2014-CEPLAN/PCD; Directiva N° 001-2014-CEPLAN, 2014, p.63).

Tabla 3.

*Operacionalización de variables*

VARIABLE GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Balanced ScoreCard (X)	Perspectiva Financiera	Solidez financiera
		Gestión Presupuestal
	Perspectiva del cliente	Grado de satisfacción
		Nuevos servicios
	Perspectiva Interna	Crecimiento sostenido
		Tecnología
	Perspectiva del desarrollo humano y tecnológico	Modelos
		Manuales
		Información
		Normas
Gestión Estratégica (Y)	Gobernanza	Métodos y procedimientos
		Habilidades
		Conocimiento
		Destrezas

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

**Tipo.-** La investigación desarrollada con sus propósitos establecidos podemos identificarla como una Investigación Aplicada.

Se define de esta tipo, dado que se está interesada en buscar soluciones a problemas. Asimismo, en función a sus variables se encontró la relación entre la herramienta el Balanced ScoreCard, y la gestión estratégica en las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

**Nivel.-** La investigación pretendía tener un nivel descriptivo correlacional, así como aplica notas explicativas para sus variables.

Es necesario señalar que el propósito es encontrar la relación existente entre las variables señaladas, por lo tanto, determinar su correlacional en un determinado tiempo y lugar. Por otro lado, mediante la formulación de hipótesis principales y secundarias, trata de explicar la ocurrencia de las variantes en función a la variable independiente, explicando sus alcances.

**Enfoque y método.-** La investigación tiene un enfoque cuantitativo, cuya característica fue medir un fenómeno y se utilizó estadísticas.

El método empleado es deductivo, va de lo general a lo particular de las instituciones públicas.

**Diseño.-** Se tiene un diseño no experimental ya que se realizó sin manipulación deliberada de las variables, logrando su observación directa en el medio en que se desenvuelven para su posterior análisis, y de corte transversal.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

Para nuestro trabajo la población estuvo constituida por todas las instituciones públicas que se constituyen en unidades formuladoras UF, que se desenvuelven en el marco de



leyes, reglamentos y directivas del Sistema Nacional de Contabilidad Pública, y tienen como área de influencia la provincia de Huaura, así tenemos el Poder Judicial, Instituciones del Estado: Gobierno Regional, Capitanía de Puerto, Mindes, Agricultura, Ugel N°09, Municipalidad Provincial y Municipalidades Distritales, Policía Nacional, Colegios Públicos, Universidades, entre otras, quedando establecido en un total de 230 personas involucradas (ver tabla 4.) y tienen un trabajo muy cercano con los Proyectos de Inversión Pública PIP.

### 3.2.2 Muestra

La muestra se seleccionó en forma aleatoria. Pero antes se realizó el cálculo que corresponde al tamaño de la muestra, utilizando:

$$n = \frac{z^2 p q N}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 p q}$$

Donde:

- z Con un 95% de nivel de confianza, ubicado el valor  $z = 1.96$
- p Proporción de éxito ( $p = 0.5$ )
- q Proporción de fracaso ( $q = 0.5$ ).
- $\varepsilon$  Error máximo permitido ( $0.01 \leq \varepsilon \leq 0.1$ ).  $\varepsilon = 0.05$ .
- n Tamaño de muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (230)}{(0.05)^2 (229) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{220.89}{1.5329} = 144$$

Se calcula asimismo, el factor de distribución:

$$fem = \frac{n}{N} = \frac{144}{230} = 0.63$$

La muestra está constituida por 144 personas que trabajan en ambientes estratégicos de las instituciones públicas.

Tabla 4.

*Población y muestra de investigación*

ESTRATÉGICOS	POBLACIÓN	TAMAÑO DE MUESTRA
Agricultura	45	28
Gobierno Regional	50	31
Ministerios	40	25
Gobiernos locales	60	38
Educación: UGEL, Universidad, ...	35	22
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>144</b>

Nota: Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Técnicas que se utilizaron:

Entrevistas

Encuestas

Análisis documental

Al recurso humano

A documentos

Revisión documental: con esta técnica se logró obtener las normas, directivas, reglamentos y documentos relacionados con la gestión estratégica en las instituciones públicas, así como libros, manuales, entre otros.

Guía de entrevista: utilizado para realizar las entrevistas a personas encargadas de la gestión estratégica en las instituciones públicas.

Ficha de encuesta: aplicado para obtener opinión de las personas encargadas de la gestión estratégica en las instituciones públicas.

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Técnicas de análisis: aplicada al análisis documental, conciliación de datos, entre otras.

Técnicas de procesamiento de datos: utilizamos técnicas para el ordenamiento, clasificación, registro, tabulación en cuadros de distribución, presentación gráfica, entre otras.

El procesamiento de los datos se utilizó los elementos estadísticos del Excel para poder generar los cuadros de frecuencia y la contrastación de hipótesis correspondiente.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

#### I. Datos generales: Sexo: (de los encuestados)

Tabla 5.

Sexo

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acu m.
Femenino	66	66	45.83%	45.83%
Masculino	78	144	54.17%	100.00%
Total	144		100.00%	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

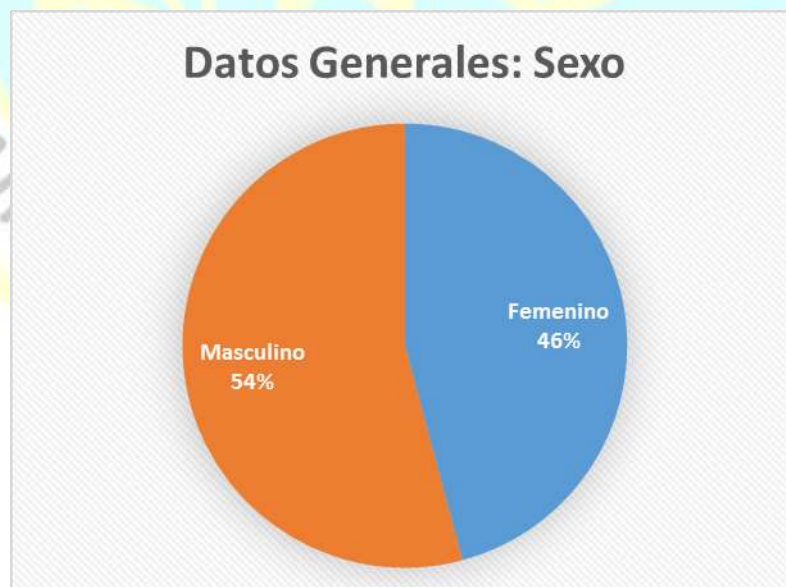


Figura 6. Sexo. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar que el 54% de los encuestados son hombres y el 46% son mujeres.

- Edad: (de los encuestados)

Tabla 6.

*Edad*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
30 - 40 Años	49	49	34.03%	34.03%
41 - 50 Años	74	123	51.39%	85.42%
más de 50 Años	21	144	14.58%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

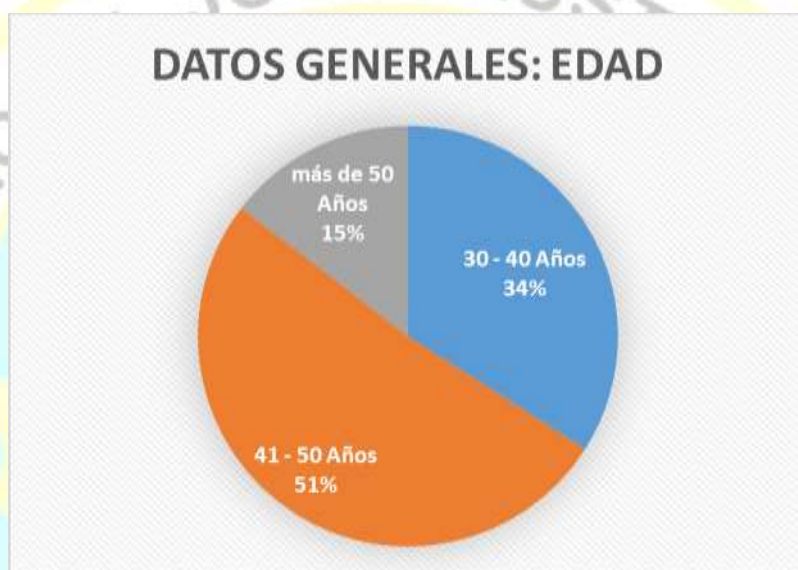


Figura 7. Edad. Fuente: Elaboración propia.

Análisis del resultado: Se puede apreciar que el 51% de las personas encuestadas tienen entre 41-50 años, el 34% entre 30-40 años, y el 15% tienen más de 50 años.

Cargo: (de los encuestados)

Tabla 7.

*Cargo*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Gerente/DGA	48	48	33.33%	33.33%
Oficina de planificación	32	80	22.22%	55.56%
Contador General	64	144	44.44%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar que el 45% de los encuestados son Contadores Públicos, el 33% son gerentes/DGA, y el 22% trabajan en la oficina de planificación de las entidades públicas.

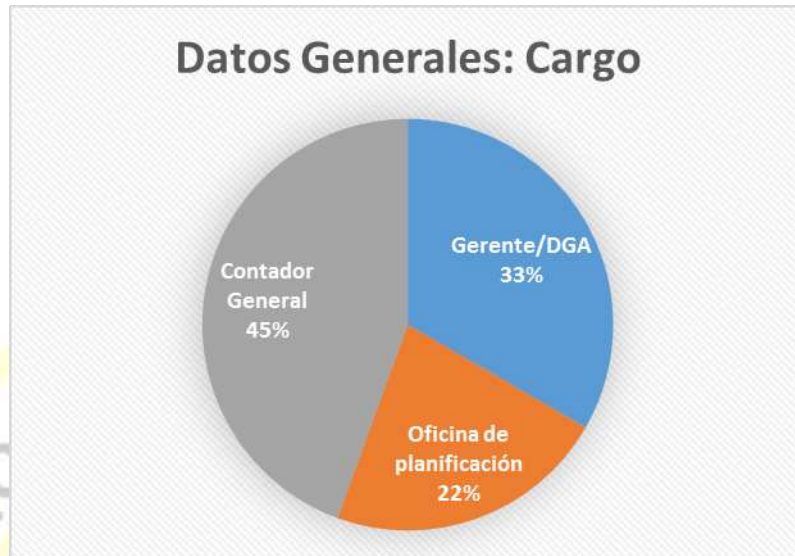


Figura 8. Cargo. Fuente: Elaboración propia

Condición Laboral: (de los encuestados)

Tabla 8.

Condición laboral

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acu m.
Nombrado	131	131	90.97%	90.97%
Contratado	8	139	5.56%	96.53%
Cargo de Confianza	5	144	3.47%	100.00%
Total	144		100.00%	

Nota. Fuente: Elaboración propia



Figura 9. Condición laboral. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar que el 91% tiene como condición laboral nombrado, el 6% son contratados y el 3% tienen cargo de confianza.

## II. Datos relacionados

1. ¿El actual modelo de gestión, permite apreciar el grado de avance para el cumplimiento de las metas?

Tabla 9.

*Se aprecia el grado de avance para el cumplimiento de las metas*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	49	49	34.03%	34.03%
No	86	135	59.72%	93.75%
No sabe/no opina	9	144	6.25%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

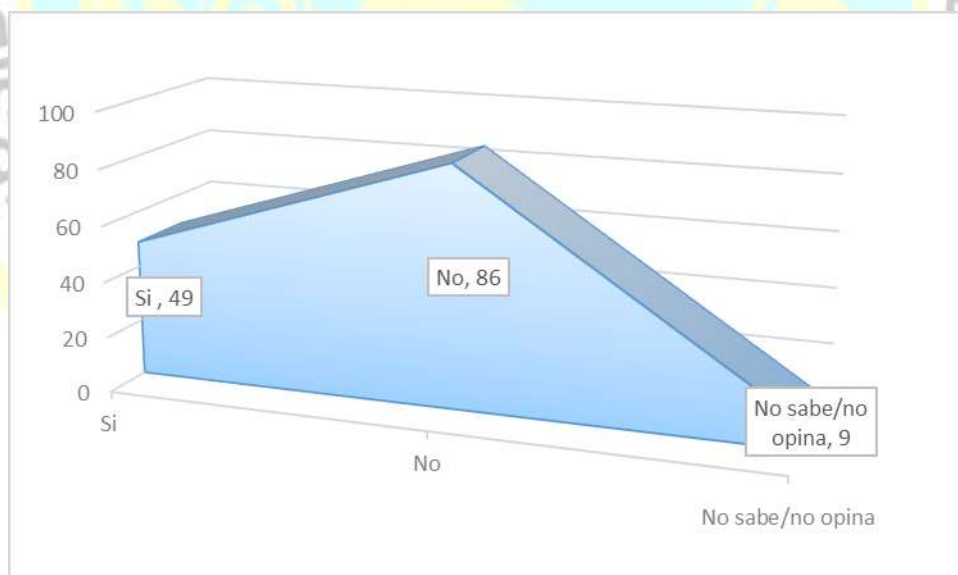


Figura 10. Se aprecia el grado de avance para el cumplimiento de las metas. Fuente:

Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 59% señala que el actual modelo de gestión, no permite apreciar el grado de avance para el cumplimiento de las metas, el 34% señala que si, y el 6% no sabe/no opina.

2. ¿El actual modelo de gestión, permite identificar los factores claves que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos?

Tabla 10.

*Se identifican los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	67	67	46.53%	46.53%
No	72	139	50.00%	96.53%
No sabe/no opina	5	144	3.47%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

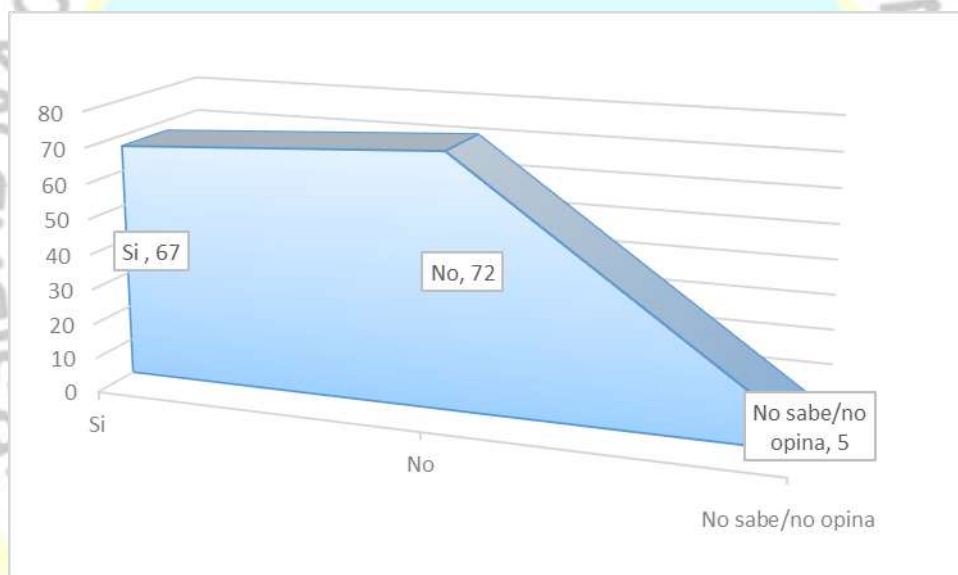


Figura 11. Se identifican los factores claves para alcanzar los objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 50% señala que el actual modelo de gestión, no permite identificar los factores claves que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos, el 46% señala que si, y el 3% no sabe/no opina.



3. ¿Considera usted que existe una herramienta de gestión, que proporcione una visión macro de la estrategia?

Tabla 11.

Herramientas de gestión

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	120	120	83.33%	83.33%
No	21	141	14.58%	97.92%
No sabe/no opina	3	144	2.08%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

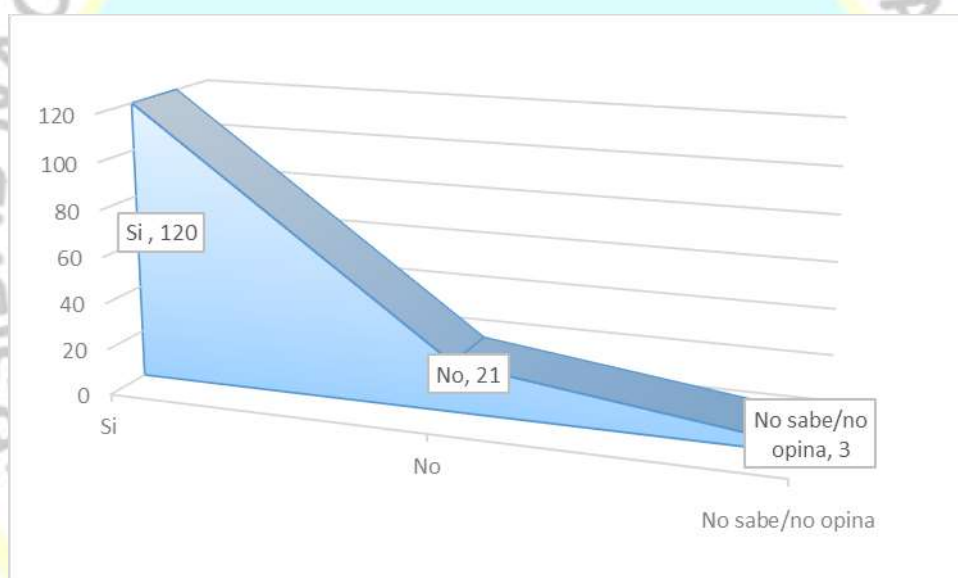


Figura 12. Herramientas de gestión. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 83% señala que si existe herramienta de gestión que proporcione una visión macro de la estrategia, el 14% señala que no lo hay y el 2% no sabe/no opina.

4. ¿Considera usted que se cuenta con herramientas de gestión que den lugar a un direccionamiento correcto al sistema estratégica para la consecución de los objetivos de la Institución Pública establecidos?

Tabla 12.

*Se cuenta con herramientas de gestión*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	44	44	30.56%	30.56%
No	98	142	68.06%	98.61%
No sabe/no opina	2	144	1.39%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

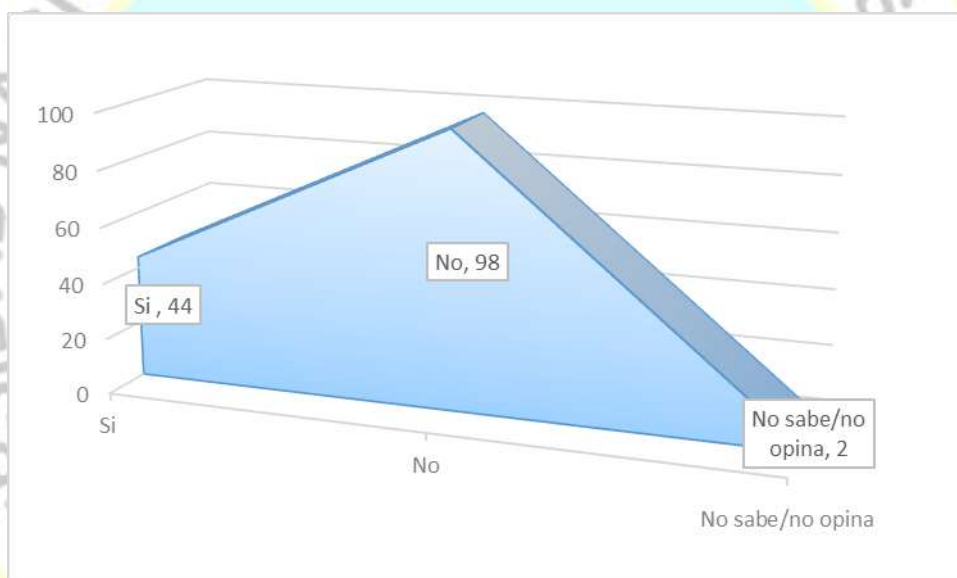


Figura 13. Se cuenta con herramientas de gestión. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 68% señala que no se cuenta con herramientas de gestión que den lugar a un direccionamiento correcto al sistema estratégica para la consecución de los objetivos de la Institución Pública establecidos, el 30% señala que si lo hay, y el 1% no sabe/no opina.

5. ¿Considera usted que la Institución Pública cuenta con herramientas de dirección que nos lleven a proponer estrategias institucionales?

Tabla 13.

*Herramientas para estrategias institucionales*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	37	37	25.69%	25.69%
No	105	142	72.92%	98.61%
No sabe/no opina	2	144	1.39%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

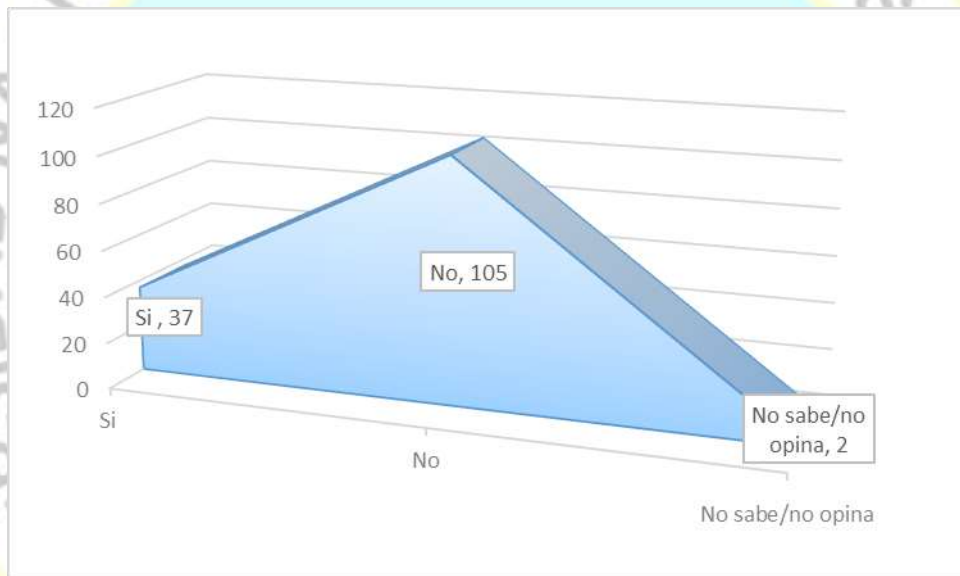


Figura 14. Herramientas para estrategias institucionales. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 73% señalan que la Institución Pública no cuenta con herramientas de dirección que nos lleven a proponer estrategias institucionales, el 26% señala que si, y el 1% no sabe/no opina.

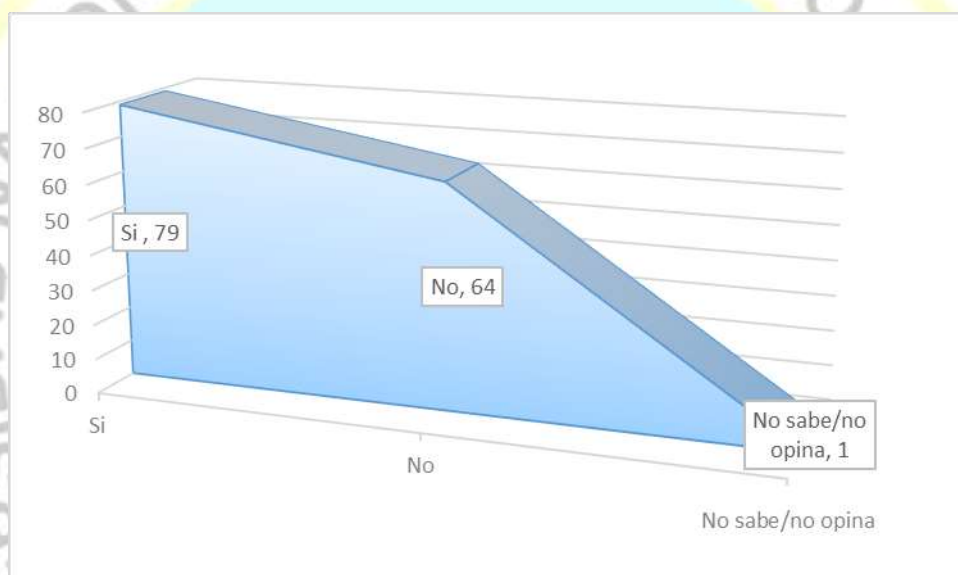
6. ¿El sistema de gestión permite la priorización de iniciativas para cada objetivo estratégico establecido?

Tabla 14.

*Priorización de iniciativas*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	79	79	54.86%	54.86%
No	64	143	44.44%	99.31%
No sabe/no opina	1	144	0.69%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



*Figura 15.* Priorización de iniciativas. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 55% considera que el sistema de gestión permite la priorización de iniciativas para cada objetivo estratégico establecido, el 44% señala que no lo hay, y el 1% no sabe/no opina.

7. ¿El sistema de gestión cuenta con procesos internos que generan valor para los usuarios?

Tabla 15.

*Procesos internos*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	115	115	79.86%	79.86%
No	26	141	18.06%	97.92%
No sabe/no opina	3	144	2.08%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

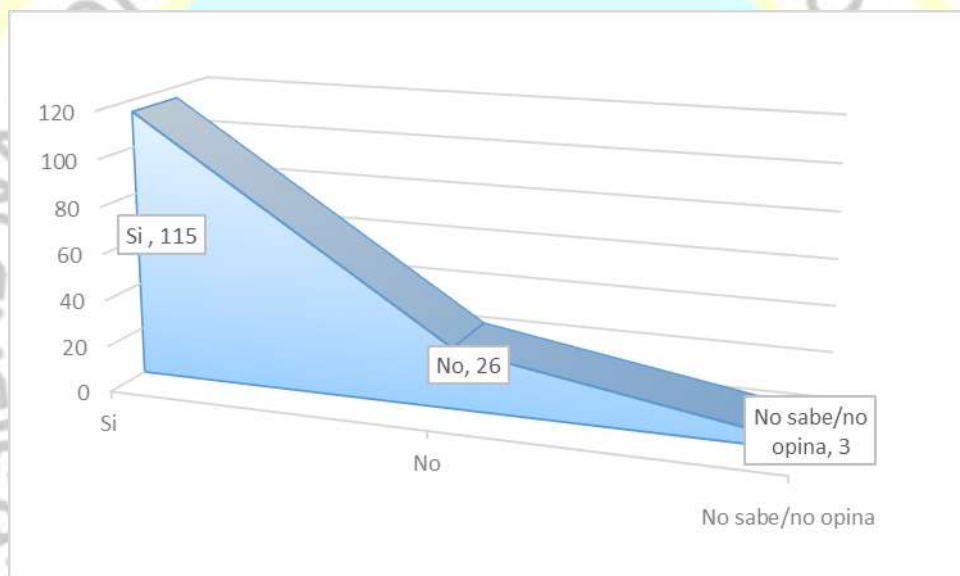


Figura 16. Procesos internos. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 80% considera que el sistema de gestión cuenta con procesos internos que generan valor para los usuarios, el 18% señala que no lo tiene y el 2% no sabe/no opina

8. ¿El sistema de gestión utiliza una metodología que mida integralmente el nivel de desempeño actual?

Tabla 16.

*Medidores de desempeño*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	97	97	67.36%	67.36%
No	44	141	30.56%	97.92%
No sabe/no opina	3	144	2.08%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Medidores de desempeño. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 67% considera que el sistema de gestión utiliza una metodología que mide integralmente el nivel de desempeño actual, el 30% señala que no hace y el 2% no sabe/no opina.

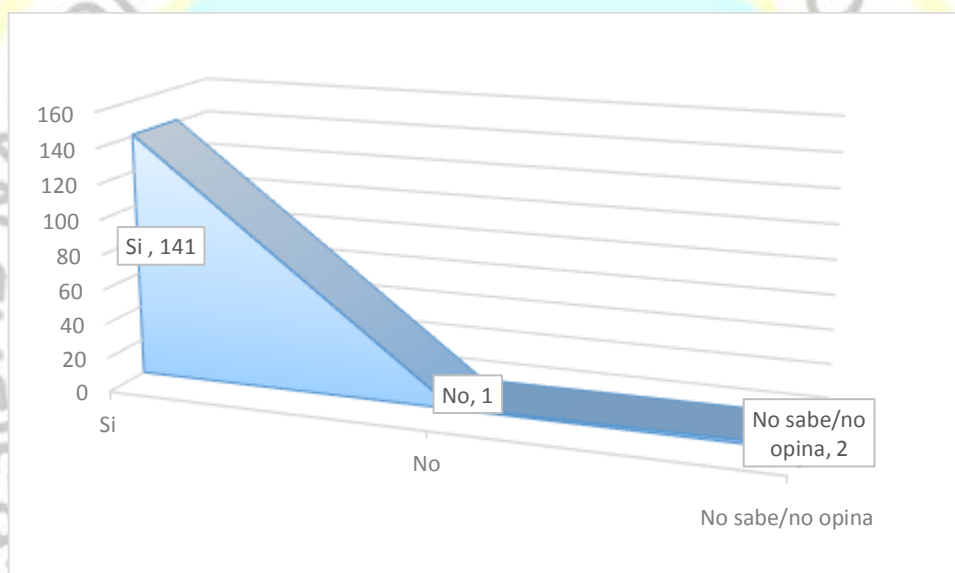
9. ¿Se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica de la Institución Pública permita contribuir a alcanzar la visión institucional?

Tabla 17.

*Aplicación de metodologías para alcanzar la visión institucional*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Si	141	141	97.92%	97.92%
No	1	142	0.69%	98.61%
No sabe/no opina	2	144	1.39%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



*Figura 18.* Aplicación de metodologías para alcanzar la visión institucional. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 98% considera que se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica de la Institución Pública permita contribuir a alcanzar la visión institucional, el 1% no sabe/ no opina y el 0.69% señala que no debe aplicarse.

### III. Preguntas específicas

10. ¿Considera usted que si aplicamos el Balanced ScoreCard como herramienta, entonces influirá en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Tabla 18.

#### *Influencia del Balanced ScoreCard en la gestión estratégica*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Completamente de acuerdo	47	47	32.64%	32.64%
De acuerdo	78	125	54.17%	86.81%
No sabe/no opina	2	127	1.39%	88.19%
En desacuerdo	13	140	9.03%	97.22%
Completamente en desacuerdo	4	129	2.78%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



Figura 19. Influencia del Balanced ScoreCard en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 54% está de acuerdo al considerar que si aplicamos el Balanced ScoreCard como herramienta, entonces influirá en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 33% está completamente de acuerdo, el 9% está en desacuerdo, el 3% está completamente en desacuerdo, y el 1% no sabe/no opina.



11. ¿Considera usted que si diseñamos adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Tabla 19.

*Influencia de los sistemas de información en la gestión estratégica*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Completamente de acuerdo	98	98	68.06%	68.06%
De acuerdo	35	133	24.31%	92.36%
No sabe/no opina	1	134	0.69%	93.06%
En desacuerdo	9	143	6.25%	99.31%
Completamente en desacuerdo	1	144	0.69%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



*Figura 20.* Influencia de los sistemas de información en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 68% está completamente de acuerdo al considerar que si diseñamos adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 24% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo, y el 1% está completamente en desacuerdo o no sabe/no opina.

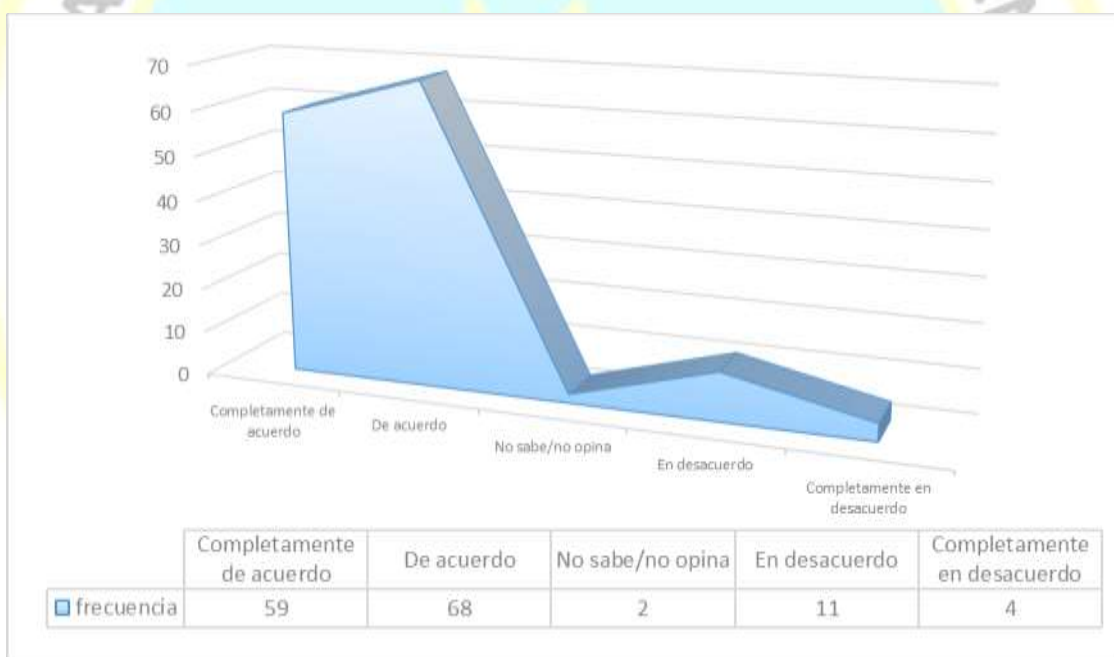
12. ¿Considera usted que si implementamos una adecuada evaluación del desempeño como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Tabla 20.

*Influencia de la evaluación del desempeño en la gestión estratégica*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Completamente de acuerdo	59	59	40.97%	40.97%
De acuerdo	68	127	47.22%	88.19%
No sabe/no opina	2	129	1.39%	89.58%
En desacuerdo	11	140	7.64%	97.22%
Completamente en desacuerdo	4	131	2.78%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



*Figura 21.* Influencia de la evaluación del desempeño en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 47% está de acuerdo al considerar que si implementamos una adecuada evaluación del desempeño como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 41% está completamente de acuerdo, el 8% está en desacuerdo, el 3% está completamente en desacuerdo, y el 1% no sabe/no opina.

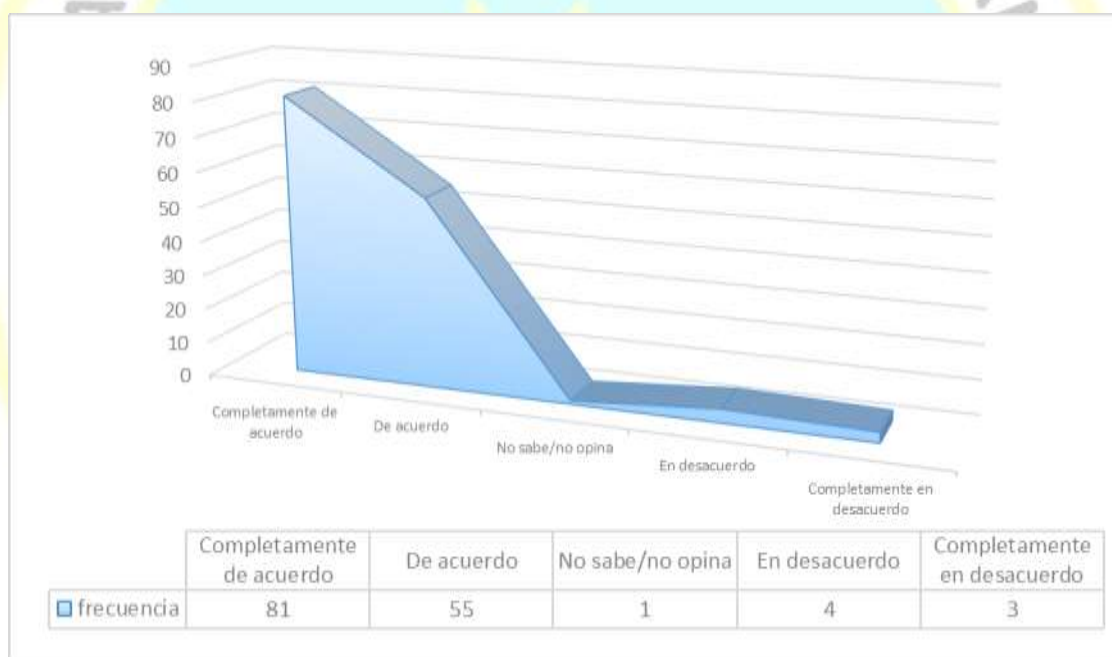
13. ¿Considera usted que si diseñamos adecuadamente los indicadores financieros y no financieros como herramienta, entonces influirán en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Tabla 21.

*Influencia de los indicadores financieros en la gestión estratégica*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Completamente de acuerdo	81	81	56.25%	56.25%
De acuerdo	55	136	38.19%	94.44%
No sabe/no opina	1	137	0.69%	95.14%
En desacuerdo	4	141	2.78%	97.92%
Completamente en desacuerdo	3	139	2.08%	100.00%
Total	144		100.00%	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



*Figura 22.* Influencia de los indicadores financieros en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 56% está completamente de acuerdo al considerar que si diseñamos adecuadamente los indicadores financieros y no financieros como herramienta, entonces influirán en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 38% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 2% está completamente en desacuerdo, y el 1% no sabe/no opina.

14. ¿Considera usted que si manejamos adecuadamente el análisis financiero y la mejora continua como herramienta, entonces influyen en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Tabla 22.

*Influencia del análisis financiero y mejora continua en la gestión estratégica*

	frecuencia	fre.Acum.	Fre.Rel.	Fre.Rel.Acum.
Completamente de acuerdo	48	48	33.33%	33.33%
De acuerdo	74	122	51.39%	84.72%
No sabe/no opina	3	125	2.08%	86.81%
En desacuerdo	13	138	9.03%	95.83%
Completamente en desacuerdo	6	144	4.17%	100.00%
Total	144		100.00%	

Nota. Fuente: Elaboración propia



Figura 23. Influencia del análisis financiero y mejora continua en la gestión estratégica. Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: Se puede apreciar, el 51% está de acuerdo al considerar que si manejamos adecuadamente el análisis financiero y la mejora continua como herramienta, entonces influyen en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 33% está completamente de acuerdo, el 9% está en desacuerdo, el 4% está completamente en desacuerdo, y el 2% no sabe/no opina.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

H0: El Balanced ScoreCard como herramienta, no influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

Ha: El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

Tabla 23.

#### Contrastación de hipótesis general

Grados de libertad, g	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico	
Completamente de acuerdo	47	35%	51	0.3137
De acuerdo	78	35%	51	14.2941
No sabe/no opina	2	10%	12	8.3333
En desacuerdo	13	10%	15	0.2667
Completamente en desacuerdo	4	10%	15	8.0667
	144	100%	144	31.2745

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

Prueba No Paramétrica: Chi Cuadrada

Nivel de significancia 0.0500

Grados de libertad, g-1 4

Valor crítico (en tablas) 9.4877

Valor estadístico 31.2745

Decisión: Aceptamos Ha - Rechaza Ho

Factor de Correlación 0.9377

**Contraste:** con un nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ), con  $(5-1=)$  4 grados de libertad, el valor crítico en tablas de una distribución chi-cuadrado (no paramétrica) es 9.4877. Con porcentajes esperados diferenciados, el cálculo del  $\chi^2$  valor estadístico se alcanzó un valor de 31.2745, entonces concluimos que las variables están asociadas alcanzado un grado de dependientes (0.9377). Por lo tanto, en función a los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis “El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura”.

### Hipótesis específica 1

H0: El Balanced ScoreCard como herramienta, no influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones.

Ha: El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones.

Tabla 24.

#### Contrastación de hipótesis específica 1

Grados de libertad, g	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico	
Completamente de acuerdo	98	35%	51	43.3137
De acuerdo	35	35%	51	5.0196
No sabe/no opina	1	10%	12	10.0833
En desacuerdo	9	10%	15	2.4000
Completamente en desacuerdo	1	10%	15	13.0667
	144	100%	144	73.8833

Nota. Fuente: Elaboración propia

Prueba No Paramétrica: Chi Cuadrada

Nivel de significancia 0.0500

Grados de libertad, g-1 4

Valor crítico (en tablas) 9.4877

Valor estadístico 73.8833

Decisión: Aceptamos Ha - Rechaza Ho

Factor de Correlación 0.8377

**Contraste:** con un nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ), con  $(5-1=)$  4 grados de libertad, el valor crítico en tablas de una distribución chi-cuadrado (no paramétrica) es 9.4877. Con porcentajes esperados diferenciados, el cálculo del  $\chi^2$  valor estadístico se alcanzó un valor de 73.8833, entonces concluimos que las variables están asociadas alcanzado un grado de dependientes (0.8377). Por lo tanto, en función a los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis “El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones”.

## Hipótesis específica 2

H0: El Balanced ScoreCard como herramienta, no influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño.

Ha: El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño.

Tabla 25.

Contrastación de Hipótesis específica 2

Grados de libertad, g	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico	
Completamente de acuerdo	59	35%	51	1.2549
De acuerdo	68	35%	51	5.6667
No sabe/no opina	2	10%	12	8.3333
En desacuerdo	11	10%	15	1.0667
Completamente en desacuerdo	4	10%	15	8.0667
	144	100%	144	24.3882

Nota. Fuente: Elaboración propia

Prueba No Paramétrica: Chi Cuadrada

Nivel de significancia 0.0500

Grados de libertad, g-1 4

Valor crítico (en tablas) 9.4877

Valor estadístico 24.3882

Decisión: Aceptamos Ha - Rechaza Ho

Factor de Correlación 0.9920

**Contraste:** con un nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ), con  $(5-1=)$  4 grados de libertad, el valor crítico en tablas de una distribución chi-cuadrado (no paramétrica) es 9.4877. Con porcentajes esperados diferenciados, el cálculo del  $\chi^2$  valor estadístico se alcanzó un valor de 24.3882, entonces concluimos que las variables están asociadas alcanzado un grado de dependientes (0.9920). Por lo tanto, en función a los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis “El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño”.

### Hipótesis específica 3

H0: El Balanced ScoreCard como herramienta, no influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros.

Ha: El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros.

Tabla 26.

Contrastación de Hipótesis específica 3

Grados de libertad, g	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico	
Completamente de acuerdo	81	35%	51	17.6471
De acuerdo	55	35%	51	0.3137
No sabe/no opina	1	10%	12	10.0833
En desacuerdo	4	10%	15	8.0667
Completamente en desacuerdo	3	10%	15	9.6000
	144	100%	144	45.7108

Nota. Fuente: Elaboración propia

Prueba No Paramétrica: Chi Cuadrada

Nivel de significancia 0.0500

Grados de libertad, g-1 4

Valor crítico (en tablas) 9.4877

Valor estadístico 45.7108

Decisión: Aceptamos Ha - Rechaza Ho

Factor de Correlación 0.9680

**Contraste:** con un nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ), con  $(5-1=)$  4 grados de libertad, el valor crítico en tablas de una distribución chi-cuadrado (no paramétrica) es 9.4877. Con porcentajes esperados diferenciados, el cálculo del  $\chi^2$  valor estadístico se alcanzó un valor de 45.7108, entonces concluimos que las variables están asociadas alcanzado un grado de dependientes (0.9680). Por lo tanto, en función a los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis “El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros”.



#### Hipótesis específica 4

H0: El Balanced ScoreCard como herramienta, no influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua.

Ha: El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua.

Tabla 27.

#### Contrastación de Hipótesis específica 4

Grados de libertad, g	Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	Valor estadístico	
Completamente de acuerdo	48	35%	51	0.1765
De acuerdo	74	35%	51	10.3725
No sabe/no opina	3	10%	12	6.7500
En desacuerdo	13	10%	15	0.2667
Completamente en desacuerdo	6	10%	15	5.4000
	144	100%	144	22.9657

Nota. Fuente: Elaboración propia

Prueba No Paramétrica: Chi Cuadrada

Nivel de significancia 0.0500

Grados de libertad, g-1 4

Valor crítico (en tablas) 9.4877

Valor estadístico 22.9657

Decisión: Aceptamos Ha - Rechaza Ho

Factor de Correlación 0.9513

**Contraste:** con un nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ), con  $(5-1=)$  4 grados de libertad, el valor crítico en tablas de una distribución chi-cuadrado (no paramétrica) es 9.4877. Con porcentajes esperados diferenciados, el cálculo del  $\chi^2$  valor estadístico se alcanzó un valor de 22.9657, entonces concluimos que las variables están asociadas alcanzado un grado de dependientes (0.9513). Por lo tanto, en función a los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis “El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua”.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Realizada la evaluación para efecto de poder determinar las instituciones a las consideraríamos como población, se determinó que la muestra estaría constituida por 144 personas que trabajan en ambientes estratégicos de las dependencias públicas.

Después de realizado los trabajos estadísticas de las 144 encuestas realizadas, podemos decir que el 54% de los encuestados son hombres, el 51% de las personas encuestadas tienen entre 41-50 años, el 45% de los encuestados son Contadores Públicos, y el 91% tiene como condición laboral nombrado.

Por otro lado tenemos las siguientes evaluaciones a las Instituciones Públicas:

- el 59% señala que el actual modelo de gestión, no permite apreciar el grado de avance para el cumplimiento de las metas
- el 50% señala que el actual modelo de gestión, no permite identificar los factores claves que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos,
- el 83% señala que si existe herramienta de gestión que proporcione una visión macro de la estrategia
- el 68% señala que no se cuenta con herramientas de gestión que den lugar a un direccionamiento correcto al sistema estratégica para la consecución de los objetivos de la Institución Pública establecidos
- el 73% señalan que la Institución Pública no cuenta con herramientas de dirección que nos lleven a proponer estrategias institucionales
- el 55% considera que el sistema de gestión permite la priorización de iniciativas para cada objetivo estratégico establecido
- el 80% considera que el sistema de gestión cuenta con procesos internos que generan valor para los usuarios

- el 67% considera que el sistema de gestión utiliza una metodología que mide integralmente el nivel de desempeño actual
- el 98% considera que se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica de la Institución Pública permita contribuir a alcanzar la visión institucional;
- el 86.81% está de acuerdo y completamente de acuerdo al considerar que si aplicamos el Balanced ScoreCard como herramienta, entonces influirá en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas
- el 92.36% está completamente de acuerdo y de acuerdo al considerar que si diseñamos adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas,
- el 88.19% está de acuerdo y completamente de acuerdo al considerar que si implementamos una adecuada evaluación del desempeño como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas,
- el 94.44% está completamente de acuerdo y de acuerdo al considerar que si diseñamos adecuadamente los indicadores financieros y no financieros como herramienta, entonces influirán en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas
- el 84.72% está de acuerdo y completamente de acuerdo al considerar que si manejamos adecuadamente el análisis financiero y la mejora continua como herramienta, entonces influyen en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

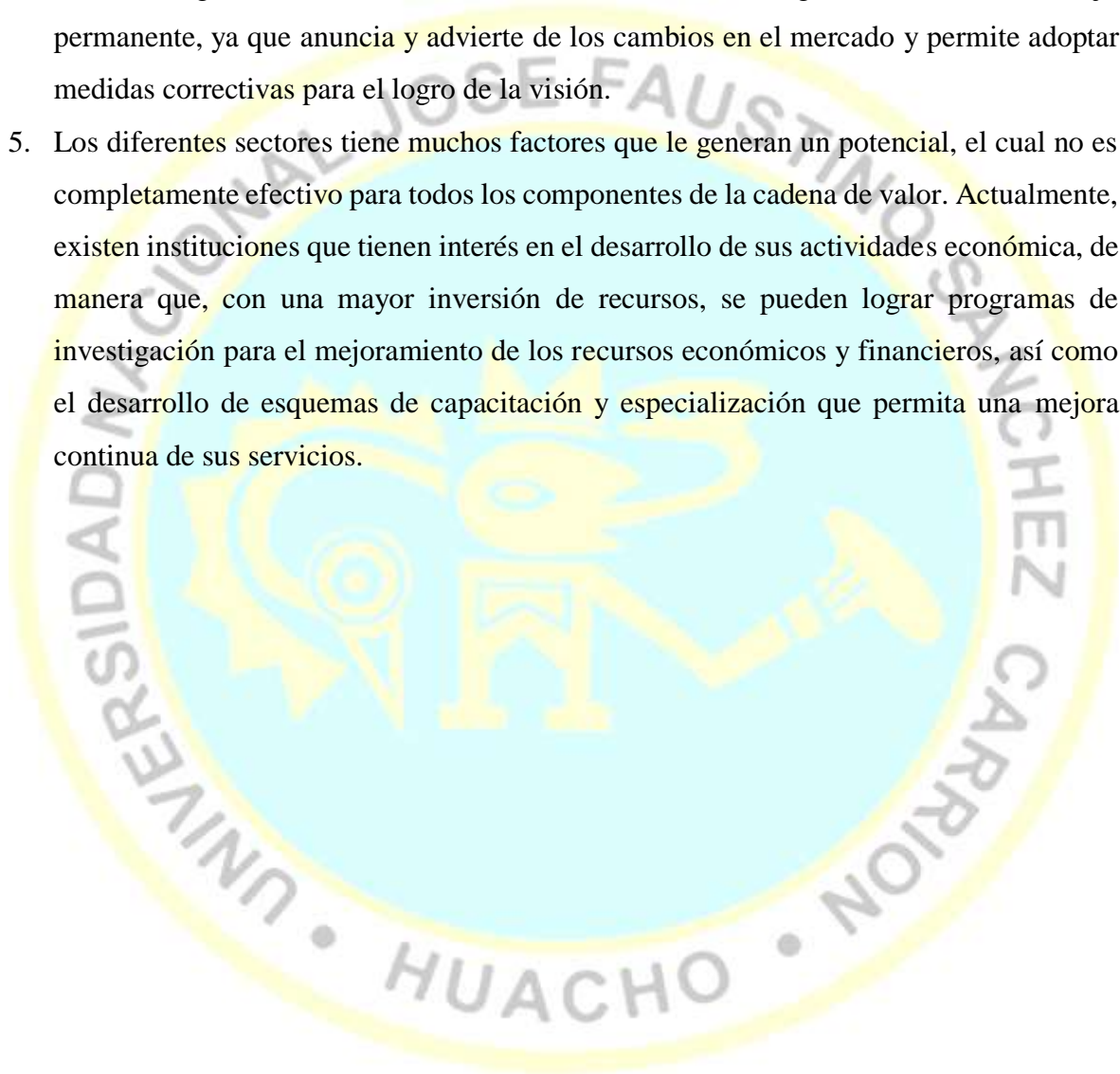
1. El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.
2. El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los sistemas de información para la toma de decisiones.
3. El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a la evaluación del desempeño.
4. El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto a los indicadores financieros y no financieros.
5. El Balanced ScoreCard como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, respecto al análisis financiero y la mejora continua.

#### **6.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda la formulación e implementación de un Plan Estratégico Institucional dado que se puede apreciar que las instituciones públicas cuenta con un considerable potencial de desarrollo, el cual junto a los objetivos establecidos y la implementación de estrategias formuladas, redundará en un crecimiento significativo de la gestión pública, y por ende, en el desarrollo de la provincia. Asimismo es importante que la implementación de este plan estratégico institucional deba ser monitoreada a través Balanced ScoreCard, para realizar una gestión adecuada y sostenible.
2. Se recomienda la adquisición de nuevas infraestructuras tecnológicas que permita, mejoras la calidad, diversificar los servicios, mejorar los procesos a lo largo de la cadena

de valor. Este nuevo contexto, permitirá la implementación de indicadores de gestión para monitorear y realizar un seguimiento a la gestión.

3. Las organizaciones necesitan líderes que guíen para alcanzar una visión, y que tengan pasión por las actividades en que se comprometen, basado en la buena comunicación, en buenas relaciones interpersonales, que sepan y cumplan sus deberes y derechos.
4. Es recomendable que los objetivos estratégicos, aparte de tener un plan de acción, así como la asignación suficiente de recursos, el análisis estratégico deberá ser un trabajo permanente, ya que anuncia y advierte de los cambios en el mercado y permite adoptar medidas correctivas para el logro de la visión.
5. Los diferentes sectores tiene muchos factores que le generan un potencial, el cual no es completamente efectivo para todos los componentes de la cadena de valor. Actualmente, existen instituciones que tienen interés en el desarrollo de sus actividades económica, de manera que, con una mayor inversión de recursos, se pueden lograr programas de investigación para el mejoramiento de los recursos económicos y financieros, así como el desarrollo de esquemas de capacitación y especialización que permita una mejora continua de sus servicios.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Álvarez López, J. (1998). *Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders*, Boletín AECA, num. 46, marzo-junio
- Carreño, P., & Lozano, J. (Noviembre de 2014). *Ambientes Virtuales de Aprendizaje 3D*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, tecnología, Innovación y Educación. Congreso llevado a cabo en Buenos Aires, Argentina.
- CEPLAN, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2014). *Glosario; plan estratégico de desarrollo nacional al 2021*. Lima: CEPLAN.
- IDEA Internacional. (2008). *Gestión Pública*. Material de trabajo. Lima: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional – Asociación Civil Transparencia.
- Mónica Santos, C. (2004). *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (cmi) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4, 2004. Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Complutense de Madrid.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Al 2021. (2013). Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública. Lima: PCM.
- R.P.C.D. N° 26-2014-CEPLAN/PCD. (2014). Resolución de Presidencia del Consejo CEPLAN
- Rafael Popper (2004). *Combinación de métodos de prospectiva*. University of Manchester / PREST, United Kingdom, in FTA. EU-US Scientific Seminar: New Technology Foresight, Forecasting & Assessment Methods, IPTS, Sevilla.
- Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, Directiva N° 001-2014-CEPLAN (2014).

### 7.2 Fuentes bibliográficas

- Asensio Romero, P. (2006). *El libro de la gestión de la municipal: claves de éxito para políticos y directivos locales*. Madrid: Editorial Díaz Santos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F.: Pearson Educación.
- Dávila, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.
- Del Río, O. (2009). *Compendio de Terminologías relativa a la Gestión Pública*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante S.A.C.
- Domínguez Collins, H. (2006). *El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: ECOE.
- Drucker, F.P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Hernández, R. Sampieri, Fernandez Collado, C, y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. EEUU: Harvard Business School Pres.
- Kaplan, R. y Norton D. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Probst, R. y Raub, S. (2001). *Administración del conocimiento. Los pilares para el éxito*. México: Editorial Pearson Educación.
- Silva, M. (2011). *Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF*. Primera Edición. Lima: Pacífico Editores.
- Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne Deprez (2000). *El valor del conocimiento: para aumentar el rendimiento de las empresas*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Torres Agudelo, F. (2002). *Balanced Scorecard centrado en lo ambiental*. Bogotá: Cuadernos de Contabilidad.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

- La Torre, Á. (2015). *Planificación estratégica con balanced scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción* (tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Lizana Puelles, G.A.(2012). *Importancia de aplicar el balanced scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento*. (tesis de maestría). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.

Perea Guerra, N.P. (2014). *Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014* (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos.

Ramírez Madrid, J.P. (2013). *Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – Caso Quipux* (tesis de maestría). Universidad de Eafit. Medellín.

#### **7.4 Fuentes electrónicas**

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2013). *Propuesta de Directiva del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico*. Lima: CEPLAN. Disponible en: <http://www.CEPLAN.gob.pe/documentos/directiva-general-del-sistema-administrativo>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. IESE, Revista de antiguos alumnos. pág. 31-42. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. Revista CEA, 4(8), 75-94. Recuperado a partir de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1049>

Santos Cebrián, M. (2005). El balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2005/673.pdf>



## ANEXOS

### Instrumentos para la toma de datos

Señores: Este documento es el esfuerzo que permitirá completar una investigación netamente académica, por lo que le agradece responder objetivamente esta encuesta. Ello contribuirá a una investigación que estamos desarrollando directamente sobre el Balanced Scorecard, y la Gestión Estratégica en las Instituciones Públicas.

#### I. Datos generales

Sexo: F ( ) M ( )

Edad: 30-40 ( ) 41-50 ( ) 51 – a más ( )

Cargo: Gerente/DGA ( ) Oficina de Planificación ( ) Contador general ( )

Condición Laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) Cargo de Confianza ( )

Indicaciones: Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y la opción que mejor refleje su punto de vista.

#### II. Datos relacionados

1. ¿El actual modelo de gestión, permite apreciar el grado de avance para el cumplimiento de las metas?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

2. ¿El actual modelo de gestión, permite identificar los factores claves que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

3. ¿Considera usted que existe una herramienta de gestión, que proporcione una visión macro de la estrategia?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

4. ¿Considera usted que se cuenta con herramientas de gestión que den lugar a un direccionamiento correcto al sistema estratégica para la consecución de los objetivos de la Institución Pública establecidos?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

5. ¿Considera usted que la Institución Pública cuenta con herramientas de dirección que nos lleven a proponer estrategias institucionales?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

6. ¿El sistema de gestión permite la priorización de iniciativas para cada objetivo estratégico establecido?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

7. ¿El sistema de gestión cuenta con procesos internos que generan valor para los usuarios?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

8. ¿El sistema de gestión utiliza una metodología que mida integralmente el nivel de desempeño actual?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

9. ¿Se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica de la Institución Pública permita contribuir a alcanzar la visión institucional?

SI ( ) NO ( ) NO SABE/NO OPINA ( )

### **III. Preguntas específicas**

10. ¿Considera usted que si aplicamos el Balanced ScoreCard como herramienta, entonces influirá en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

No sabe/no opina ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )

11. ¿Considera usted que si diseñamos adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

No sabe/no opina ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )

12. ¿Considera usted que si implementamos una adecuada evaluación del desempeño como herramienta, entonces apoyarán a la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

No sabe/no opina ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )

13. ¿Considera usted que si diseñamos adecuadamente los indicadores financieros y no financieros como herramienta, entonces influirán en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

No sabe/no opina ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )

14. ¿Considera usted que si manejamos adecuadamente el análisis financiero y la mejora continua como herramienta, entonces influyen en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas?

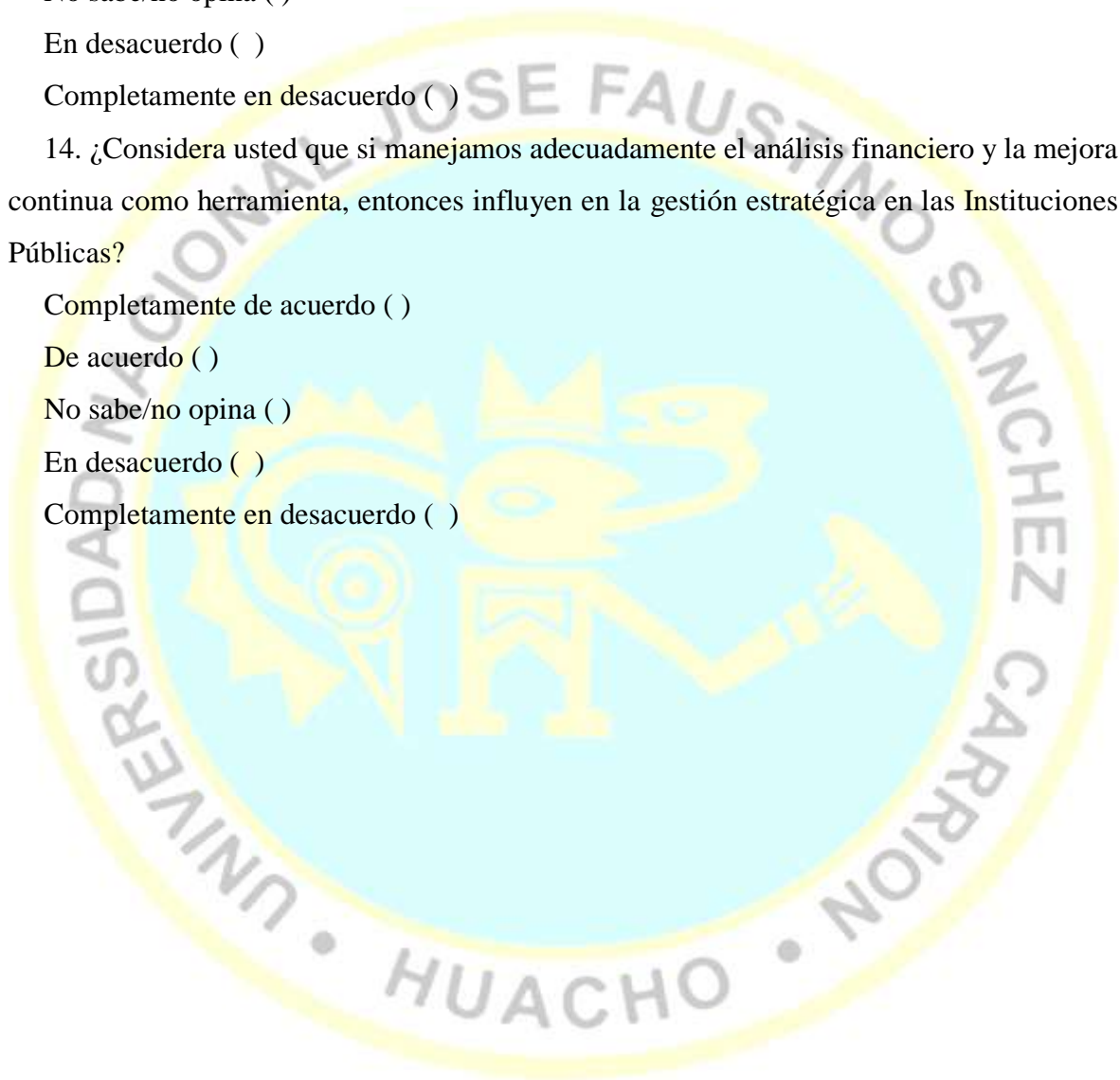
Completamente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

No sabe/no opina ( )

En desacuerdo ( )

Completamente en desacuerdo ( )



---

**DR. Reylelis Bautista Juan De Dios**

**ASESOR**



---

**[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]**

**PRESIDENTE**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del primer miembro]**

**MIEMBRO**

---

**[Indique los nombres y apellidos completos del segundo miembro]**