



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA DE
LA GESTIÓN MUNICIPAL PARA LOS MUNICIPIOS DE LIMA
METROPOLITANA EN EL AÑO 2019**

Línea de investigación

Competitividad industrial diversificación productiva y prospectiva

Tesis para optar el grado académico de
Maestra en Ingeniería Industrial con mención en Gestión de la Calidad y la Productividad

Autor:

Martinelli Carranza, Carla Fiorella

Asesor:

Bazán Briceño, José Luis
(ORCID: 0000-0001-8604-3260)

Jurado

Flores Vidal, Higinio Exequiel
Coveñas Lalupu, Jose
Pereyra Zelada, Enrique

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA

A Dios padre por haberme iluminado y dado fe para llegar a mi meta que es terminar mi maestría; a mis padres por la educación que me dieron y amor y a mi familia quienes estuvieron siempre dándome ánimos.

RECONOCIMIENTO

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Flores Vidal, Higinio Exequiel

Dr. Coveñas Lalupu, José

Dr. Pereyra Zelada, Enrique

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesor:

Mg. Bazán Briceño, José Luis

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| CARÁTULA | i |
| DEDICATORIA | ii |
| RECONOCIMIENTO | iii |
| ÍNDICE | iv |
| INDICE DE TABLAS..... | vii |
| INDICE DE FIGURAS | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| | |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 3 |
| 1.2. Descripción del problema | 3 |
| 1.3. Formulación del problema..... | 4 |
| 1.3.1. <i>Problema general</i> | 4 |
| 1.3.2. <i>Problemas específicos</i> | 4 |
| 1.4. Antecedentes..... | 4 |
| 1.5. Justificación de la investigación..... | 12 |
| 1.5.1. <i>Justificación teórica</i> | 12 |
| 1.5.2. <i>Justificación metodológica</i> | 13 |
| 1.5.3. <i>Justificación social</i> | 13 |
| 1.6. Limitaciones de la investigación | 13 |
| 1.6.1. <i>Limitaciones bibliográficas</i> | 13 |
| 1.6.2. <i>Limitación teórica</i> | 13 |

| | | |
|--------|---|----|
| 1.6.3. | <i>Limitación institucional</i> | 14 |
| 1.6.4. | <i>Limitación económica</i> | 14 |
| 1.7. | Objetivos..... | 14 |
| 1.7.1. | <i>Objetivo general</i> | 14 |
| 1.7.2. | <i>Objetivos específicos</i> | 14 |
| 1.8. | Hipótesis | 14 |
| 1.8.1. | <i>Hipótesis general</i> | 14 |
| 1.8.2. | <i>Hipótesis específicas</i> | 15 |
| II. | MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| 2.1. | Marco conceptual..... | 16 |
| 2.1.1. | <i>Cuadro de mando integral</i> | 16 |
| 2.1.2. | <i>Eficiencia de la Gestión Municipal</i> | 19 |
| III. | MÉTODO | 20 |
| 3.1. | Tipo de investigación..... | 20 |
| 3.2. | Población y muestra..... | 21 |
| 3.3. | Operacionalización de las variables..... | 23 |
| 3.4. | Instrumentos | 23 |
| 3.5. | Procedimientos | 24 |
| 3.6. | Análisis de datos..... | 25 |
| 3.7. | Consideraciones éticas | 26 |
| IV. | RESULTADOS..... | 27 |
| 4.1. | Contrastación de Hipótesis | 27 |

| | |
|---|----|
| 4.2. Análisis e Interpretación | 30 |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 37 |
| VI. CONCLUSIONES | 40 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 41 |
| VIII. REFERENCIAS | 42 |
| XI. ANEXOS | 45 |
| Anexo A. Matriz de Consistencia | 46 |
| Anexo B: Instrumento de recolección de datos..... | 47 |
| Anexo C. Base de datos SPSS | 50 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Operacionalización de las variables..... | 23 |
| Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad | 25 |
| Tabla 3 Correlación entre el cuadro de mando integral y la eficiencia de gestión municipal. | 27 |
| Tabla 4 Correlación entre el cuadro integral y los aspectos internos | 28 |
| Tabla 5 Correlación entre el cuadro de mando integral y las consideraciones externas | 29 |
| Tabla 6 Frecuencia respecto a la dimensión más importante..... | 30 |
| Tabla 7 Frecuencia respecto al indicador más importante de los objetivos estratégicos | 31 |
| Tabla 8 Frecuencia respecto al indicador más importante de las perspectivas | 32 |
| Tabla 9 Frecuencia respecto al indicador más importante | 33 |
| Tabla 10 Frecuencia respecto al indicador más importante de las metas..... | 34 |
| Tabla 11 Frecuencia respecto al indicador más importante de los aspectos internos..... | 35 |
| Tabla 12 Frecuencia respecto al indicador más importante del Reglamento interno de control y permanencia del personal | 36 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Frecuencia respecto a la dimensión más importante | 30 |
| Figura 2: Frecuencia respecto al indicador más importante de objetivos estratégicos..... | 31 |
| Figura 3: Frecuencia respecto al indicador más importante de las perspectivas | 32 |
| Figura 4: Frecuencia respecto al indicador más importante..... | 33 |
| Figura 5: Frecuencia respecto al indicador más importante de las metas | 34 |
| Figura 6: Frecuencia respecto al indicador más importante de los aspectos internos | 35 |
| Figura 7: Frecuencia respecto al indicador más importante del Reglamento interno de control y permanencia del personal..... | 36 |

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es determinar si el cuadro de mando integral se relacionara con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019. Para lograrlo se utilizó el diseño correlacional. La muestra de estudio se determinó en 41 municipalidades de Lima Metropolitana. Para medir las variables de estudio se emplearon como instrumentos de investigación la aplicación de encuestas a los representantes de cada proyecto. Los resultados permitieron llegar a la conclusión de que el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019 esto debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.593** y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, eficiencia, gestión, eficiencia de la gestión municipal, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine if the balanced scorecard was related to the efficiency of municipal management for the municipalities of Metropolitan Lima in 2019. To achieve this, correlational design was used. The study sample was determined in 41 municipalities of Metropolitan Lima. To measure the study variables, the application of surveys to the representatives of each project was used as research instruments. The results allowed to reach the conclusion that the balanced scorecard is related to the efficiency of municipal management for the municipalities of Metropolitan Lima in 2019, due to the fact that a Spearman's Rho correlation coefficient was obtained, which has the value of 0.593 ** and the sigma (bilateral) is 0.000, which is less than the theoretical parameter of 0.05.

Keywords: Integral scorecard, efficiency, management, efficiency of municipal management, strategic objectives

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe gran consenso respecto de lo central que resulta ser la definición de una estrategia organizacional en el logro de objetivos, lo que a su vez ha fomentado que un gran número de entidades, ya sean con o sin fines de lucro, hayan dedicado gran parte de su tiempo y recursos al desarrollo de nuevos sistemas que permitan un mejor control de su gestión, en donde el Cuadro de Mando Integral ha ocupado un lugar de gran relevancia.

En nuestro país la inversión pública se encuentra muy limitada porque los recursos son escasos y las necesidades son extremadamente abundantes; en este sentido se busca tener una asignación de recursos eficiente.

En consecuencia, los Municipios resultan los ejes centrales del desarrollo local a partir de tener una mejor capacidad para captar y atender las demandas de la sociedad civil, producto de su cercanía, experiencia y mejor conocimiento de su realidad.

Este hecho los llevó a tener más responsabilidades, mayor poder de decisión sobre los problemas específicos de sus jurisdicciones, y mayor cantidad de recursos para su gestión; volviéndose por ende necesario “que los Gobiernos Municipales optimicen su capacidad de Gestión, Administración y Planificación”.

Esta herramienta le permitirá alcanzar sus objetivos estratégicos planeados en su PDM, en el área de Desarrollo Económico, lo cual genera un efecto multiplicador en la comunidad.

La presente investigación buscara determinar si el cuadro de mando integral se relacionara con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Por otro lado, fue necesario estructurar la investigación en: Planteamiento del Problema, se empleó la metodología científica, el mismo que fue utilizado desde la descripción del problema,

formulación del problema, justificación e importancia, limitaciones, finalizando este punto con los objetivos.

Marco Teórico, abarcó desde los antecedentes de la investigación, así como el marco conceptual las cuales se efectuaron con recopilación, disposición y análisis de las fuentes bibliográficas, y en relación a las variables, dimensiones e indicadores respectivos, habiéndose tenido en cuenta fuentes actualizadas.

Método, comprendió el tipo de investigación, población y muestra donde se trabajó con operacionalización de las variables, instrumentos, procedimientos, análisis de datos finalizando con consideraciones éticas.

Resultados, en que se aplicó el cuestionario de la encuesta con un total de 27 ítems/preguntas en su modo de carácter cerrado, con lo cual se pudo recaudar toda la información requerida cuyos resultados que se obtuvieron al respecto permitieron efectuar la pertinente contrastación de las hipótesis y analizar e interpretar los resultados que se obtuvieron de la parte estadística.

Discusión de resultados, en que se han detallado explicativamente sobre los resultados esencialmente obtenidos e interpretados a partir de la data recolectada y derivada del análisis contrastable de las hipótesis planteadas; corroborándose con los principales antecedentes de investigación que dan el sustento requerido a las hipótesis validadas, que a su vez sirvieron para darse la posterior formulación de las conclusiones y recomendaciones.

1.1.Planteamiento del problema

La globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables. (Granda et al., 2016)

Ahora bien, los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; En ese sentido la gestión por competencias ha sido utilizada mundialmente por organizaciones de alto desempeño como una herramienta clave para alcanzar su éxito, tal es el caso de los modelos de calidad y desempeño ISO 9000 y European Quality Award, quienes introdujeron dentro de sus estándares el uso de modelos de competencias para la gestión del personal. (Granda et al., 2016).

1.2. Descripción del problema

Las municipalidades carecen de transparencia en las actividades que desarrollan, los sitios web municipales solo se limitan a dar a conocer noticias y algunos datos organizacionales generales, por otra parte el sitio web de los municipios de Lima Metropolitana transparente da a conocer información en temas de transparencia pero esta información es poco útil y está enfocada en rendiciones de gastos e indicadores de corrupción pero no logra transparentar de manera uniforme el resultado y seguimiento de la gestión. Según lo expuesto las municipalidades necesitan un instrumento que entregue de forma rápida y clara a todos sus niveles en temas de gestión. (Villablanca, 2015)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gran ayuda, planteándose en esta investigación una propuesta de este modelo con los ajustes naturales que genera una institución del Sector Público, siendo posible identificar 4 perspectivas propias: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes Internos y Externos, y de la Misión. (Rodríguez, 2017).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿El cuadro de mando integral se relacionará con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿El cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?
- ¿El cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes nacionales

Canchay y Díaz (2016) En su tesis: “Cuadro de mando integral y su apoyo al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016.

El presente estudio se realizó con el propósito determinar si un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016. La población sujeta a estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pataz siendo un total de 20 trabajadores. Al ser una población pequeña se estudió

a todos. El diseño de la investigación utilizada fue descriptivo-transversal de una sola casilla, en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta, entrevista y análisis documental. La conclusión a la que se llegó fue: que hay evidencia suficiente para demostrar que una propuesta de un cuadro de mando integral apoyará al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Patate en el año 2016”.

Chávarry y Vásquez (2016) En su tesis: “Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del Banco Azteca del Perú – Oficina Chepén”.

Se presenta una propuesta para mejorar la gestión de Clientes, con el fin de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficiente las actividades y tareas para el logro de la misión, a las entidades financieras corresponde al crecimiento e incremento en cuanto captación de clientes, que en consecuencia generará grandes beneficios en dicha entidad. Esta investigación tiene dos etapas diferenciadas: Proyecto de Investigación y el Desarrollo de la Tesis. En la primera etapa, se busca obtener el plan de tesis donde se generaliza el trabajo a realizar y, en la segunda etapa se desarrolla el plan de trabajo, específicamente, se presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la entidad financiera Banco Azteca del Perú (BAZ). En donde, en primer lugar, se determina el problema, se plantean los objetivos y su justificación. En segundo lugar se da a conocer la base teórica y legal que sustenta el modelo de diseño en cuestión: las perspectivas que contiene el cuadro de mando integral, el tablero de comando, la base de cómo está organizado el sistema financiero, sistema bancario y no bancario. En tercer lugar, se tendrá presente el diseño del cuadro de mando integral, el mapa estratégico (matriz causa-efecto) para la entidad financiera en estudio”

Huamani, (2018) En su tesis: “Diseño de un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Espinar – Cusco”

El presente trabajo Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Espinar, propone el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para lograr los objetivos de la organización, el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros con la estrategia de la organización. Es una herramienta de gestión que ayudará a comunicar e implantar la estrategia a todos los miembros de la Municipalidad.”

Sosa (2016). En su tesis:” Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el período 2014”

La tesis tiene como objetivo, proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014. Es por ello que obtener la información adecuada del cual ayudaría a la institución a contribuir y mejorar la gestión y de esa manera facilitara a que tengan un enfoque más claro a donde van direccionados con relación a lo planteado anteriormente de la propuesta. La metodología utilizada se basó principalmente en un análisis de la institución actualmente, luego se determinaron los resultados de los instrumentos utilizados, además se estableció la propuesta en si de un plan estratégico y de la mano se llevó a conocer los indicadores de cada perspectiva empleada conjuntamente con los objetivos y finalmente se concretó todo en el cuadro de mando integral. Para el análisis de la empresa y lograr determinar cuál será su estrategia existe una serie de herramientas que contribuyen al estudio de estos factores. Entre estas herramientas encontramos el análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas de porte, la cadena de valor, entre otras. También se dará a conocer la importancia de conocer y aplicar esta propuesta ya que repercutirá en las futuras actividades que realice la institución, además se describirá el plan estratégico y cuadro de mando integral mediante la

utilización de sus herramientas y perspectivas y como consecuencia favorecer y mejorar la gestión de la institución. Con la información brindada por los docentes y la parte administrativa (directora) podremos analizar y diseñar la propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral ya que el resultado les beneficiara a las personas que conforman la institución.

Mendoza, (2015). En su tesis: “Aplicación de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado e implementado el Balanced Scorecard (BSC) como modelo de Gestión, herramienta que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, el cual constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimización de la misma. En esta investigación se utilizó el método deductivo, específicamente el método pre experimental con pre y post prueba para determinar las Gestiones antes y después de aplicado el Balanced Scorecard, que fue desarrollado en base a las teorías del Balanced Scorecard, planeamiento y control; inicialmente se hizo un estudio de la situación actual de la empresa tanto interna, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de éxito, con todo ello se diseñó y analizó el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar los objetivos y las estrategias; en base este análisis se diseñó el Cuadro de Mando Integral para luego determinar los indicadores en cada perspectiva del BSC y su respectiva estrategia para cumplir con las metas trazadas. La aplicación del Balanced Scorecard tuvo como resultado un incremento de la utilidad neta en 4.10% (comparado el 2014 respecto al 2013) y la medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados en cada uno; ello aún tiene la limitación de que las mejoras de la aplicación del BSC se ven reflejadas a partir de agosto 2014, lo que podemos concluir que al ser aplicado durante todo el año los resultados serán mejores”.

1.4.2. Antecedentes internacionales

Rodríguez, (2017) En su tesis: “Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero”

La ausencia de un sistema de control de gestión en la Unidad de análisis Financiero (UAF) -y particularmente en su División de Fiscalización y Cumplimiento- que permita guiar el logro de sus objetivos de una manera más eficaz en base a una mejor utilización de los recursos disponibles, sumado al aumento de sus atribuciones por reformas legislativas, obligan a que esta unidad deba establecer una estrategia que oriente permanentemente su desempeño y alinee los esfuerzos de su equipo de trabajo en torno a ella. Es en este escenario donde el Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gran ayuda, planteándose en esta investigación una propuesta de este modelo (Kaplan, Robert S. y Norton, P. David, 1996) con los ajustes naturales que genera una institución del Sector Público, siendo posible identificar 4 perspectivas propias: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes Internos y Externos, y de la Misión. Asimismo, se diseña una Cadena de Valor y se realiza un análisis FODA con la finalidad de reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad analizada, que posibiliten una identificación más clara y precisa de su estrategia. Finalmente, esta investigación permitió verificar de manera empírica la contribución que el CMI puede hacer a la materialización de los resultados que la división analizada pretende conseguir, pues permite visualizar las actividades que son necesarias de medir para alcanzar el logro de tales objetivos, cuestiones que dicha unidad no divisaba de manera clara hasta la elaboración de este trabajo”.

Meza, et al. (2014). En su tesis: “Cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, evaluación y cumplimiento de obligaciones tributarias para la mediana y gran empresa”.

Se utilizó la metodología del cuadro de mando integral, de aquí en adelante llamado CMI, se complementó con el marco legal tributario aplicado a las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos automotores, además se elaboró un mapa estratégico para el área de impuestos que describió las diferentes perspectivas (financiera, procesos interno y aprendizaje y crecimiento), además relacionó los objetivos planteados en cada una de estas, cuyos elementos más importantes son: capacitar y evaluar al personal, elaborar planificación fiscal, proponer mejoras y minimizar el riesgo fiscal por medio de controles que aseguren el cumplimiento de los procesos, luego se evaluaron por medio de indicadores que dieron un parámetro para el cumplimiento de metas. El objetivo principal del trabajo de graduación fue desarrollar el CMI para el área de impuestos del sector mencionado en el párrafo anterior, que ayude a la organización, cumplimiento y evaluación de las obligaciones tributarias. Para lograr este propósito el tipo de estudio realizado fue el descriptivo, además los instrumentos usados para la recolección de la información fueron la encuesta y la entrevista, las cuales fueron dirigidas al auditor interno, el contador general o auxiliar contable, donde los resultados más significativos mostraron que se realiza la evaluación de la gestión mayormente por medio de análisis de estados financieros e informe fiscal, pero sin embargo se detectaron problemas tales como falta de capacitación del personal, incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas como también que no realizan planificación fiscal.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo fueron muy satisfactorios debido a la aceptación de la propuesta de la aplicación del CMI, ya que con esta busca alcanzar metas y objetivos coordinándolos desde diferentes perspectivas en un mapa estratégico. Finalmente, tomar en cuenta que, para el éxito del cuadro de mando integral, todas las medidas de mejoras que se aporten al momento de su aplicación tendrían que llevarse a cabo a corto y mediano plazo para solventar los problemas que esta herramienta ha logrado identificar por medio de sus indicadores.

Rodríguez, (s.f.) En su tesis: “Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal”. El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica que ofrece una visión completa de la organización, con el fin de apoyar al sistema de control de gestión y, así, mejorar el nivel de competitividad de la organización, en el largo plazo. Atendiendo a su exitosa aplicación en grandes empresas de varios países, consideramos útil y posible extender el Cuadro de Mando Integral, con la necesaria adaptación, a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar que, debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presenta en la misma gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, para facilitar la planificación y el control de su negocio. Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es crear una propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos (performance) dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

Sánchez y Anguita (2014) En su tesis: “El Cuadro de Mando Integral: Una aplicación en las empresas municipales de transporte”. La presente investigación tiene su justificación en nuestra convicción acerca de la relevancia que adquieren los planteamientos del Cuadro de Mando Integral como herramienta para contribuir a una gestión eficiente de los servicios públicos y, en particular, del servicio de transporte público urbano colectivo. La creciente sensibilidad existente en el sector del transporte urbano colectivo, tanto en relación a la consecución de niveles de progresiva mejora en la rigurosidad y profesionalidad de la gestión económica-técnica del servicio de transporte de viajeros, como un respecto al logro de un sistema para uso financiación pública transparente y eficiente, ha propiciado el interés y la

necesidad de mejorar el conocimiento de su estructura y evolución. Esta circunstancia ha favorecido la creación del Observatorio de Costes y Financiación del Transporte Urbano Colectivo (Observatorio TUC) del que formamos parte como miembro investigador. Los objetivos del equipo de investigación del Observatorio abarca un amplio abanico de posibilidades, y aunque la finalidad principal de éste sea la publicación de informes anuales en los que se analiza la estructura de costes del transporte urbano colectivo en superficie en España (con indicadores de operaciones, personal, material móvil, costes del servicio, estructura patrimonial, gastos e ingresos , entorno, calidad, accesibilidad, sostenibilidad, etc.) y el estudio y seguimiento de la información suministrada por las operadoras adheridas al proyecto, abarca otros fines relacionados con la ejecución estudios y trabajos de interés para las empresas y agentes del sector. En este contexto, nuestra participación activa en los diversos trabajos de investigación realizados por el Observatorio y el conocimiento alcanzado de las preocupaciones de los gestores de los operadores del servicio, llamó nuestra atención sobre la necesidad de desarrollo de herramientas para mejorar la gestión del servicio y orientarlo hacia la eficiencia, marco en el que entendimos que la metodología del Cuadro de Mando Integral podría alcanzar gran utilidad para tales empresas.

Alvarado, (2016) En su tesis: “Diseño de un cuadro de mando integral para el departamento de logística del hospital Base de Puerto Montt”.

El presente proyecto de título se desarrolla en el Hospital Base de Puerto Montt, con el propósito de diseñar una herramienta de Control de Gestión, sobre la base de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el despliegue, seguimiento y control del departamento de Logística de la institución. El Cuadro de Mando Integral. El desarrollo de esta herramienta de Control de Gestión, ayuda a traducir la estrategia del departamento de Logística con objetivos estratégicos, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el centro Logístico con la estrategia de la organización. Para desarrollar la metodología planteada por

los autores, se definieron los pilares estratégicos del departamento de Logística (misión, visión y valores), luego se realizaron análisis tanto internos como externos (Análisis PESTEL, Factores críticos de éxito, cadena de valor, matriz FODA, matriz MAFE, metodología CANVAS). Una vez obtenidos los análisis se definieron los objetivos estratégicos, se diseñó un mapa estratégico y se definieron indicadores, metas e iniciativa para cada objetivo. Como resultados se presentan: la definición de misión, visión y valores para el departamento de Logística; el diseño del Cuadro de Mando integral, compuesto por las relaciones entre los objetivos estratégicos, los cuales ayudarán a cumplir la estrategia de la organización, los cuales se ven reflejados a través del mapa estratégico; y la propuesta de indicadores concatenados a los objetivos estratégicos asociados a metas. La implementación de la herramienta propuesta permitirá mejorar el funcionamiento del departamento de Logística. Una vez mejorada la cadena de abastecimiento será posible entregar un servicio de mejor calidad y en el tiempo oportuno a los beneficiarios de la institución, los pacientes.

1.5. Justificación de la investigación

La razón de abordar la presente tesis, surgió a razón de utilizar el cuadro de mando integral y su relación con la eficiencia de la gestión municipal debido a que hoy en día, contar con una herramienta de gestión dinámica, como es el cuadro de mando integral, permite controlar el logro de resultados, en perfecta relación con la misión y la visión de la entidad, autorregulando sus indicadores, en el tiempo y función de la capacidad de la organización.

1.5.1. Justificación teórica

Existen variadas técnicas y modelos a destacar de esta herramienta, que nos lleva a aplicarla a la división aludida, es que no se centra exclusivamente en el aspecto financiero de una organización, sino que posee una visión más amplia de ella, al contemplar además la orientación de los usuarios con respecto a la entidad y la medición de las tareas planteadas. De

esta manera, se hace posible un mejor análisis de la institución pública y, por ende, una implementación más eficaz de este sistema de gestión allí.

1.5.2. Justificación metodológica

Con el presente estudio, se busca y se pretende comprobar la aplicación y validez de las herramientas, métodos, técnicas y modelos de gestión dentro del contexto y realidad problemática de los municipios de Lima Metropolitana, para lograr dar solución a la misma.

1.5.3. Justificación social

El desempeño del cuadro de mando integral en el sector público, está el detectar todas aquellas deficiencias que se están llevando a cabo y/o aquellos aspectos que siendo correctamente implementados requieren ser potenciados, aspectos que no resultan fáciles de visualizar en instituciones del estado. Con la finalidad de colocar a los clientes, beneficiarios o la sociedad como la perspectiva de mayor jerarquía en lugar de la financiera, con motivo de que el objetivo primordial no es alcanzar el éxito financiero.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones bibliográficas

La bibliografía para la presente investigación es escasa en casos nacionales, lo que generó que no se encuentre muchos trabajos en la que se aplique la el cuadro de mando integral buscando la mejora de la eficiencia de la gestión municipal en los Municipios de Lima Metropolitana.

1.6.2. Limitación teórica

La ausencia moderada de trabajos de antecedentes relacionados al tema de investigación en facultades de pre grado y post grado de las principales universidades del país.

1.6.3. Limitación institucional

El ingreso restringido a la información de los Municipios en Lima Metropolitana.

1.6.4. Limitación económica

El limitado financiamiento económico para la adquisición de los materiales necesarios para la investigación.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.
- Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

1.8.2. Hipótesis específicas

- El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.
- El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Cuadro de mando integral

Andrade (2012). El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que resulta importante realizar un diagnóstico, con el fin de evaluar los resultados y la forma de operar, donde se conozcan que problemas dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa los mismos que no permiten alcanzar los más óptimos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

Para Chavarry y Vásquez (2016). El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica. Es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre The Balanced Scorecard. Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros. Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación.

2.1.1.1. Objetivos Estratégicos. Es el conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en práctica la declaración de misión, es específico y tiene un marco de tiempo bien definido. Para que sean significativos, deben cumplir con los siguientes criterios:

- Ser medibles.
- Ser específicos.

- Ser adecuados.
- Ser realistas.
- Ser oportunos.

Los Objetivos a corto plazo son de alrededor de un año, mientras que los objetivos a largo plazo son de aproximadamente cinco años. (Dess et al., 2011).

Los objetivos estratégicos son el producto del análisis de la situación interna y externa de la empresa. A este tipo de objetivos se los denomina globales, generales o corporativos. Los objetivos específicos se establecen a mediano y corto plazo. Resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales.

Los objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. (Campos 2014)

2.1.1.2. Perspectivas. Es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. En una empresa sin fines de lucro, esta perspectiva puede enfocarse en el modo de como maximizamos la utilización del presupuesto. (Andrade 2012)

2.1.1.3. Indicadores. Según Andrade (2012). Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionado, referente al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un periodo de tiempo específico.

Los indicadores se convierten en los signos vitales de la empresa y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Se debe establecer como una relación entre los logros alcanzados con respecto a los logros planeados.

I= Parte / Todo

I= Real / Propuesto

Para conocer y aplicar los indicadores, es importante que se encuentre implementando el control interno en la entidad y que se tenga en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación empresarial.

2.1.1.4. Metas. Según Andrade (2012). Las metas de productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en término de productos o servicios puestos a disposición de los usuarios.

Contienen una declaración explícita de los niveles de actividad o de los estándares de productividad que son necesarios y posibles de lograr. Se pueden proyectar en plazos cortos (un año), medianos (entre uno y tres años), y largo (más de tres años); sin embargo, deben ser susceptibles de revisar a medida que se van alcanzando.

Pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia y acciones no cuantificables. También serán cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc. Las metas de productividad. Las metas de gestión son diferentes a las anteriores, hacen referencia a la calidad de los procesos que dan lugar a la obtención de dichas actividades o productos. La meta puede ser interna (eficacia y eficiencia), o externa (calidad del servicio). Una meta de

gestión debe contener el propósito de mejorar los procesos en alguna de sus dimensiones, esto es: calidad, eficiencia, eficacia y economía.

Con todo, una meta de gestión debe ser un compromiso empresarial, cuyo cumplimiento dependa básicamente de su propia acción interna y no de las decisiones de otros entes externos o de factores exógenos como podría ser: el nivel de actividad económica, las decisiones de agentes privados, cambio de demanda y otros.

2.1.2. Eficiencia de la Gestión Municipal

Según Castillo (2004). La gestión municipal que debe facilitar la cooperación eficiente entre los diferentes niveles de la administración pública, tanto horizontal (dentro de la propia municipalidad y con los diferentes actores sociales locales), como verticalmente (entre los distintos entes administrativos que constituyen la organización territorial del estado). Esta capacidad de gestión se reflejará en un eficiente servicio al ciudadano, resolviendo con rapidez los procesos y trámites administrativos que involucren a la municipalidad, de igual forma garantizar la captación como la eficacia en la aplicación de los recursos económicos, financieros y humanos, siempre escasos destinados para el desarrollo económico y social de la sociedad.

2.1.2.1. Aspectos Internos. Según Segovia (2011). Se deben tomar en cuenta los elementos que se direccionan a la disponibilidad de recursos tales como capital, recurso humano, productos, estructura interna y de mercado, es este último los principales son clientes, proveedores y competencia. La aplicación de este análisis ayuda a identificar fortalezas y debilidades de la organización, determinando el nivel de calidad de sus recursos y procesos.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

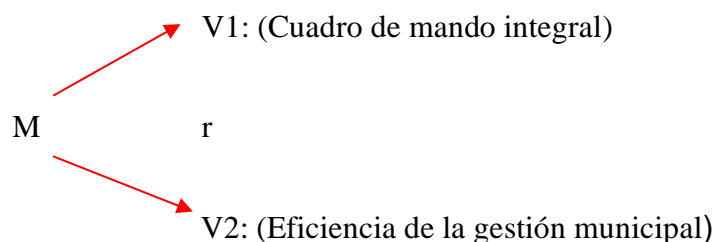
3.1.1. *Tipo*

La presente investigación según Hernández et al. (2010) son de tipo correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular y descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población Cabe resaltar que en una misma investigación se puede incluir diferentes alcances todo dependerá de lo que se busca determinar en la investigación.

Además, cuenta con un enfoque cuantitativo según lo mencionado por (Ramírez et al., 2007) porque considera como objeto y campos de investigación solo los hechos o fenómenos observables, susceptibles de medición y adopta el método hipotético-deductivo cuyos procedimientos son: la observación, la formulación de hipótesis y posteriormente la contrastación o prueba de hipótesis, finalmente la correlación de variables para conseguir el rigor del método científico.

3.1.2. *Nivel*

De acuerdo a Morán y Alvarado (2010) de corte transversal porque recopilan datos en un momento único y Mayurí (2015) indico que el Diseño de investigación es No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior en su relación con los efectos y sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Según Hernández et al. (2010) menciona que son investigación no experimentales porque son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural.



Dónde:

m = Muestras tomadas para observaciones

V. 1 = Variable 1

V. 2= Variable 2

r = Correlación

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio son los 50 Municipios de Lima Metropolitana ya que estos participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias, y se relacionan con las dimensiones que se pretende medir.

3.2.2. Muestra

La muestra de estudio se determinó en 41 municipalidades de Lima Metropolitana. La muestra fue de tipo aleatoria-sistemática y su tamaño será calculado usando la siguiente fórmula de población finita con proporciones con un error estimado de 0.05 % y un acierto del 95 %:

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

n = Tamaño de muestra.

z = Desviación de la curva normal

p = Probabilidad de éxito (0.8)

$q = 1 - p = 0.2$

N = Población

$e = 0.1$ máximo error permitido

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2(50)(0.8)(0.2)}{(0.1)^2(50 - 1) + (1.96)^2(0.8)(0.2)}$$

$$n = 41$$

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variables | Dimensiones | Indicadores |
|---------------------------------|---|--|
| Cuadro de mando integral | Objetivos estratégicos | Crecimiento |
| | | Innovación |
| | | Eficiencia |
| | Perspectivas | Económicas |
| | | De los clientes |
| | | De los procesos |
| | | De los recursos |
| | Indicadores | Cuantificables |
| | | Dinámicos |
| | | Representativos |
| | | Equilibrados |
| | Metas | Indicadores inductores |
| | | Indicadores de resultado |
| | Eficiencia de la gestión municipal | Aspectos internos |
| ROF | | |
| MOF | | |
| CAP | | |
| PAP | | |
| TUPA | | |
| Consideraciones externas | | Reglamento interno de control y permanencia del personal |

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos son de dos tipos, en primer lugar, se realizará mediante una encuesta cuyo fin es recopilar datos de los municipios de Lima Metropolitana

cuyas experiencias de la observación activa o directa, el proceso investigativo dará lugar en Lima Metropolitana que es lugar donde acontecen los hechos. Cabe resaltar que antes del llenado de la encuesta.

La encuesta será construida con el objetivo de medir las dimensiones que se involucran en la investigación. El instrumento utilizado en el trabajo de investigación es la encuesta que se realizó en forma escrita, mediante un formulario con 27 ítems de los cuales 20 ítems tienen escala de Likert y 7 ítems no lo tienen, con preguntas diseñadas de acuerdo a las variables definidas para esta investigación; las preguntas son del tipo cerrada las cuales son contestadas por el encuestado y nos permite tener una amplia cobertura del tema de investigación y que posteriormente serán validadas.

La escala está definida de la siguiente manera:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En Desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

3.5. Procedimientos

Según el autor Valderrama (2016) se utilizará “La estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia y diagramas de barra”. Los métodos utilizados en la presente investigación serán la prueba de Rho de Spearman.

- Se hará uso del software estadístico denominado SPSS en su versión número 25,
- Posteriormente se calculará el resultado promedio de las dimensiones según los indicadores expuestos en cada ítem.

- Para la correlación entre dos variables se utilizará la correlación r de Spearman, para determinar si existe influencia significativa de las dimensiones con las variables.
- Finalmente se interpretará los resultados según el sigma obtenido y dichas hipótesis se complementaran con las preguntas que no trabajan con la escala Likert.

3.6. Análisis de datos

El análisis de datos se basa en función a tablas y graficas obtenidos del procesamiento de datos y los resultados son analizados y comparados con otras investigaciones.

Se pudo probar la confiabilidad de la recolección de datos mediante una prueba con un número muestral de 5 profesionales expertos en el tema que pasaron a evaluar 20 ítems que poseían una escala de 1-5. Esta prueba arrojó como resultado un alfa de Cronbach igual a 0,750 lo cual supone una buena confiabilidad del instrumento.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,751 | ,750 | 20 |

Fuente: Elaboración propia

3.7. Consideraciones éticas

Los aspectos éticos son:

- (a) La tesis cumple con el esquema de la Universidad Nacional Federico Villarreal;
- (b) El objetivo fundamental de la tesis es generar el nuevo conocimiento;
- (c) La tesis es original y auténtica por parte del investigador;
- (d) Los resultados son reales no hubo manipulación de la misma;
- (e) Toda la información es citada respetando la autoría.

IV. RESULTADOS

4.1. Contrastación de Hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

Ho: El cuadro de mando integral no se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Ha: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Tabla 3

Correlación entre el cuadro de mando integral y la eficiencia de la gestión municipal.

| | | | Cuadro de mando integral | Eficiencia de la gestión municipal |
|--------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|--|
| Rho de Spearman | Cuadro de mando integral | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,593** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 41 | 41 |
| | Eficiencia de la gestión municipal | Coeficiente de correlación | ,593** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis general se ha obtenido que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.593** y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

4.1.2. Hipótesis secundarias

a. Hipótesis específica 1

H₀: El cuadro de mando integral no se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019

H_a: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019

Tabla 4

Correlación entre el cuadro integral y los aspectos internos.

| | | | Cuadro de mando integral | Aspectos internos |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Cuadro de mando integral | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,686** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 41 | 41 |
| | Aspectos internos | Coefficiente de correlación | ,686** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis específica 1 se ha obtenido que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.686* y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

b. Hipótesis específica 2

Ho: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019

Ha: El cuadro de mando integral no se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Tabla 5

Correlación entre el cuadro de mando integral y las consideraciones externas

| | | | Cuadro de mando integral | Consideraciones externas |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Cuadro de mando integral | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,572** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | | N | 41 | 41 |
| | Considera ciones externas | Coeficiente de correlación | ,472** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | | N | 41 | 41 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos para comprobar la hipótesis específica 2 se ha obtenido que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.572 y el sigma (bilateral) es de 0,002 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que la hipótesis alterna se cumple entonces: El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

4.2. Análisis e Interpretación

En la Tabla 6 y Figura 1 se puede observar que el 29.3% de los encuestados considera como dimensión más importante a las metas, el 22% considera importante a las consideraciones externas, el 19.5% opta por los indicadores, el 29.2% consideran importante a las dimensiones como objetivos estratégicos y las perspectivas.

Tabla 6

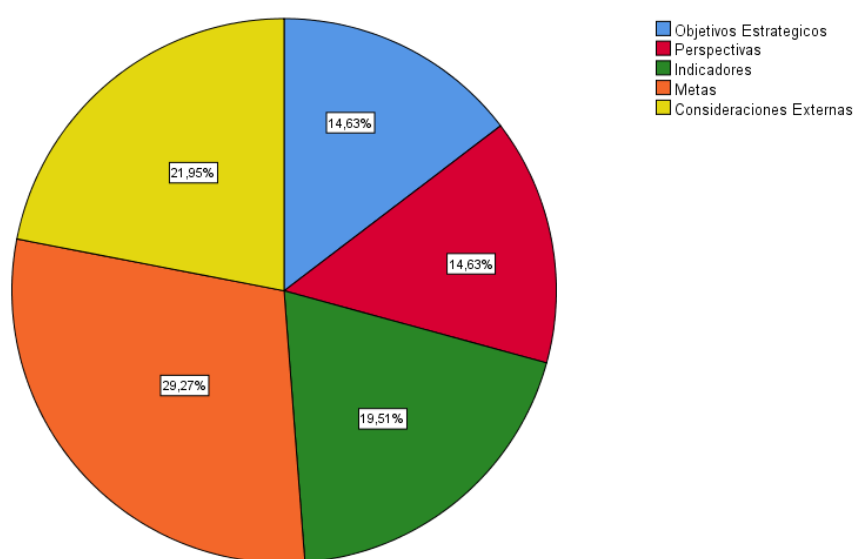
Frecuencia respecto a la dimensión más importante

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | | | | |
| Objetivos Estratégicos | 6 | 14,6 | 14,6 | 14,6 |
| Perspectivas | 6 | 14,6 | 14,6 | 29,3 |
| Indicadores | 8 | 19,5 | 19,5 | 48,8 |
| Metas | 12 | 29,3 | 29,3 | 78,0 |
| Consideraciones Externas | 9 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 1

Frecuencia respecto a la dimensión más importante



Fuente: Elaboracion Propia.

Según lo observable en la Tabla 7 y Figura 2, el 48.8% de los encuestados consideran a la innovación como el indicador de los objetivos estratégicos más importante, el 31.7% considera importante a la eficiencia y el 19.5% de las personas optan por el crecimiento como el indicador más importante para ellos.

Tabla 7

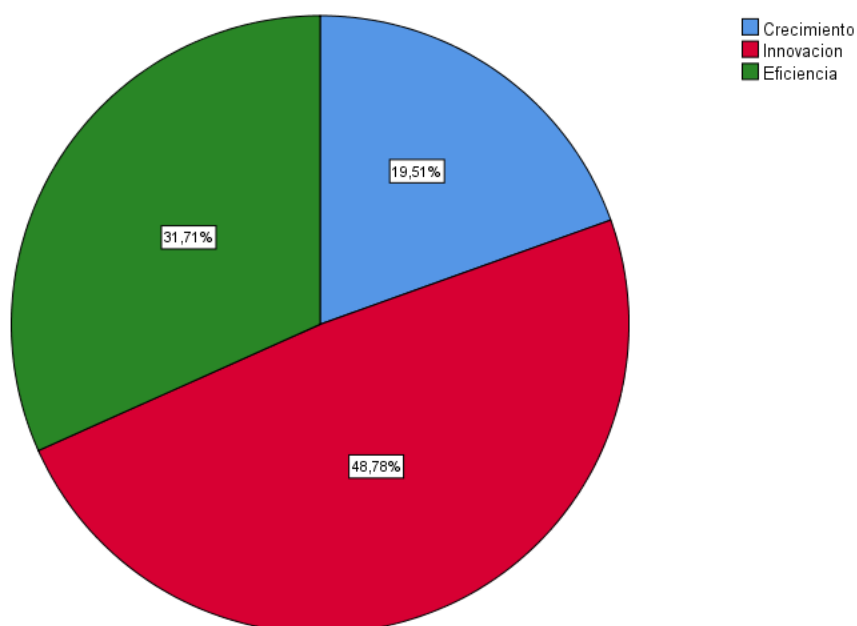
Frecuencia respecto al indicador más importante de los objetivos estratégicos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Crecimiento | 8 | 19,5 | 19,5 | 19,5 |
| | Innovación | 20 | 48,8 | 48,8 | 68,3 |
| | Eficiencia | 13 | 31,7 | 31,7 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 2

Frecuencia respecto al indicador más importante de los objetivos estratégicos



Fuente: Elaboracion Propia.

En la Tabla 8 y Figura 3 se puede observar que el 39 % de los encuestados consideran que las económicas es el indicador de las perspectivas más importante, el 26.8% considera a los de los procesos, el 19.5% opta por el de los clientes y un 14.6% de las personas consideran importante a el de los recursos.

Tabla 8

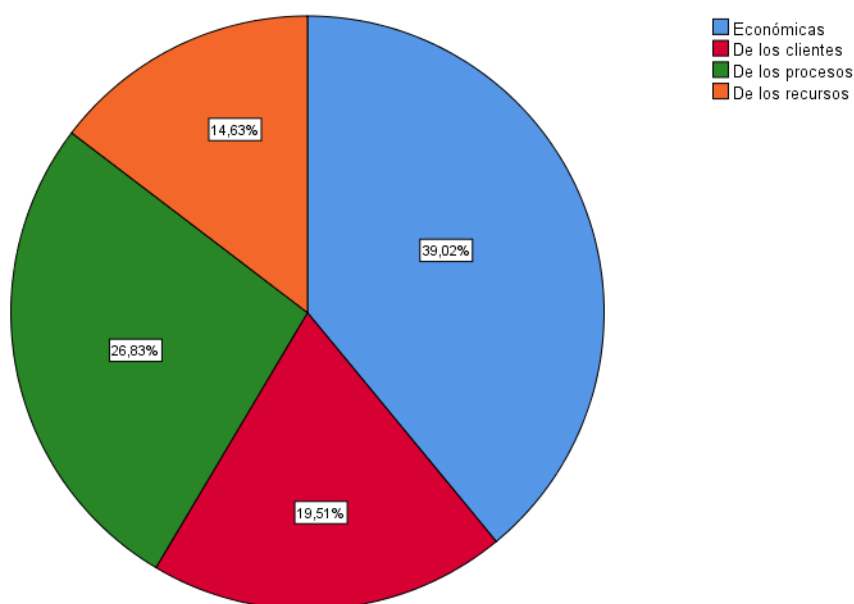
Frecuencia respecto al indicador más importante de las perspectivas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Económicas | 16 | 39,0 | 39,0 | 39,0 |
| | De los clientes | 8 | 19,5 | 19,5 | 58,5 |
| | De los procesos | 11 | 26,8 | 26,8 | 85,4 |
| | De los recursos | 6 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 3

Frecuencia respecto al indicador más importante de las perspectivas



Fuente: Elaboracion Propia.

Según lo observable en la Tabla 9 y Figura 4, el 39% de los encuestados consideran como indicador más importante a lo dinámico, el 22% considera importante a lo cuantificable, el otro 22% opta por lo equilibrado y el 17.1% de las personas considera importante a lo representativo.

Tabla 9

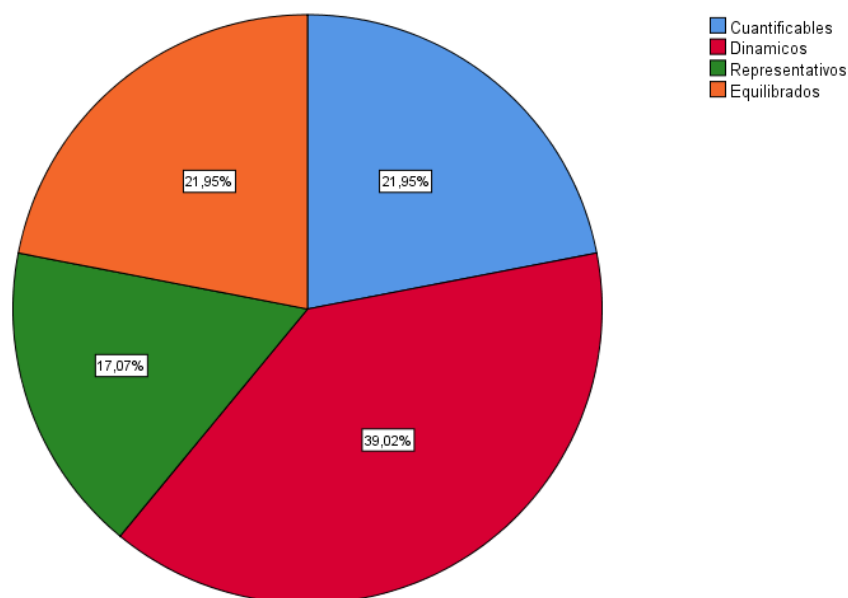
Frecuencia respecto al indicador más importante

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Cuantificables | 9 | 22,0 | 22,0 |
| | Dinámicos | 16 | 39,0 | 61,0 |
| | Representativos | 7 | 17,1 | 78,0 |
| | Equilibrados | 9 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 4

Frecuencia respecto al indicador más importante



Fuente: Elaboracion Propia.

Según lo observado en la Tabla 10 y la Figura 5, el 61% de los encuestados considera a los indicadores inductores como el indicador de las metas más importante y el 39% de las personas restantes consideran importante a los indicadores de resultados.

Tabla 10

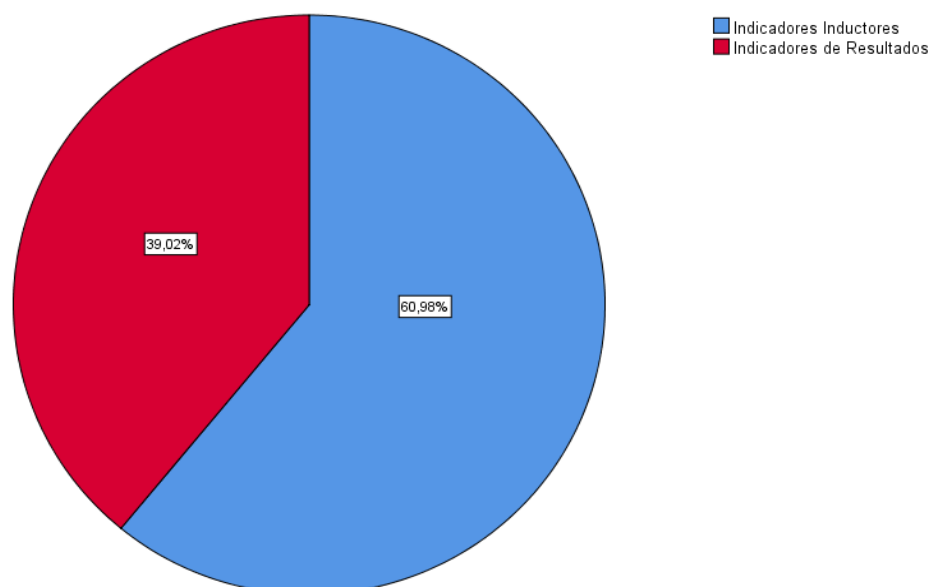
Frecuencia respecto al indicador más importante de las metas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indicadores Inductores | 25 | 61,0 | 61,0 | 61,0 |
| | Indicadores de Resultados | 16 | 39,0 | 39,0 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 5

Frecuencia respecto al indicador más importante de las metas



Fuente: Elaboracion Propia.

En la Tabla 11 y Figura 6 se puede observar que el 31% de los encuestados consideran como indicador de los aspectos internos más importante al reglamento interno de control y permanencia del personal, el 22% considera importante al ROF, el 19.5% prefiere al PAP, un 12.2% escoge al MOF, el 9.8% considera importante al Organigrama, mientras que un 4.9 opta por el TUPA.

Tabla 11

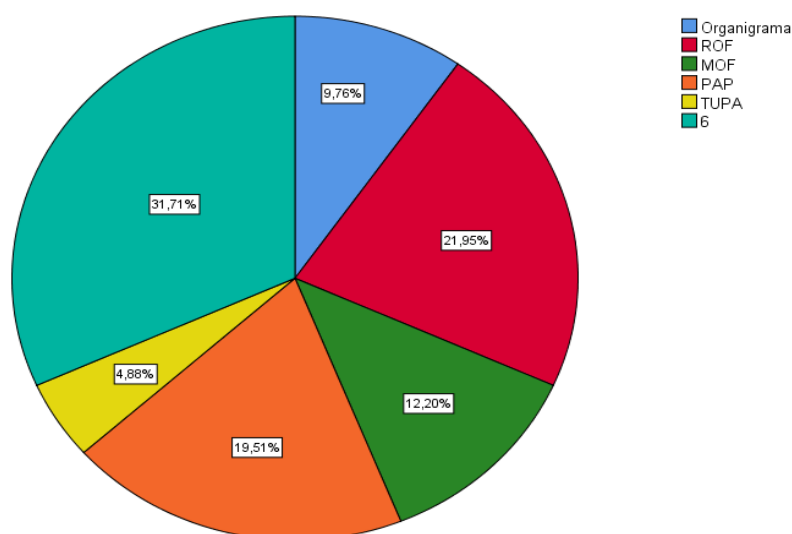
Frecuencia respecto al indicador más importante de los aspectos internos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Organigrama | 4 | 9,8 | 9,8 | 9,8 |
| | ROF | 9 | 22,0 | 22,0 | 31,7 |
| | MOF | 5 | 12,2 | 12,2 | 43,9 |
| | PAP | 8 | 19,5 | 19,5 | 63,4 |
| | TUPA | 2 | 4,9 | 4,9 | 68,3 |
| | Reglamento interno de control y permanencia del personal. | 13 | 31,7 | 31,7 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 6

Frecuencia respecto al indicador más importante de los aspectos internos



Fuente: Elaboracion Propia.

Según lo observado en la Tabla 12 y en la Figura 7, el 56.1% de los encuestados consideran que No es importante el Reglamento interno de control y permanencia del personal mientras que un 43.9 % opinan que si es importante.

Tabla 12

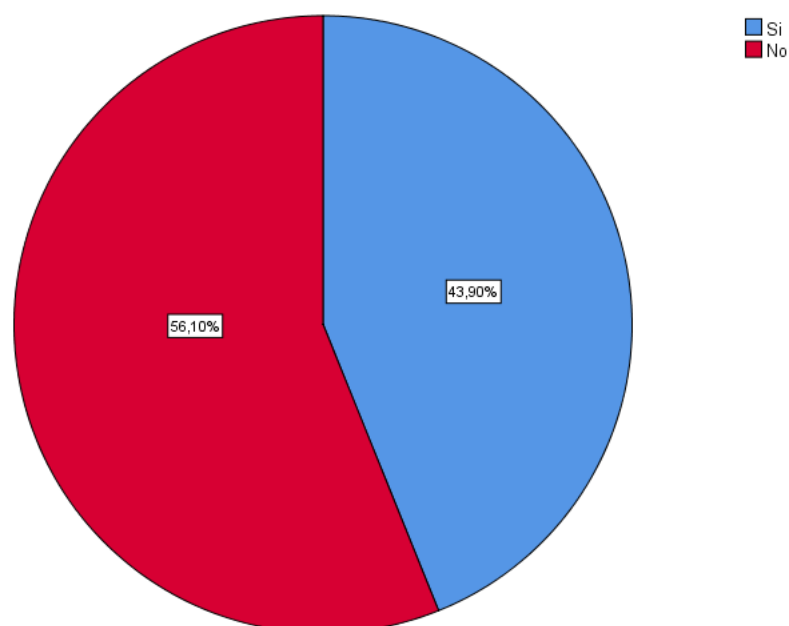
Frecuencia respecto al indicador más importante del Reglamento interno de control y permanencia del personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 18 | 43,9 | 43,9 | 43,9 |
| | No | 23 | 56,1 | 56,1 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboracion Propia.

Figura 7

Frecuencia respecto al indicador más importante del Reglamento interno de control y permanencia del personal



Fuente: Elaboracion Propia.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Chávarry y Vásquez (2016) en su tesis Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del Banco Azteca del Perú – Oficina Chepén, establecieron como propuesta mejorar la gestión de Clientes, con el fin de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficiente las actividades y tareas para el logro de la misión, a las entidades financieras corresponde al crecimiento e incremento en cuanto captación de clientes, que en consecuencia generará grandes beneficios en dicha entidad. Esta investigación consto de dos partes: en la primera etapa se buscó obtener el plan de tesis donde se generaliza el trabajo a realizar y, en la segunda etapa se desarrolló el plan de trabajo, se presentó el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la entidad financiera Banco Azteca del Perú (BAZ). En donde se pudo concluir en primer lugar, la determinación del problema, en segundo lugar se dio a conocer la base teórica y legal que sustenta el modelo de diseño en cuestión: las perspectivas que contiene el cuadro de mando integral, el tablero de comando, la base de cómo está organizado el sistema financiero, sistema bancario y no bancario y por último se presentó el diseño del cuadro de mando integral, el mapa estratégico (matriz causa-efecto) para la entidad financiera en estudio. De acuerdo con ello el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.593** y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que el cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Rodríguez (2017). En su tesis Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero, su propósito se dio por la ausencia de un sistema de control de gestión en la Unidad de Análisis Financiero (UAF) -y particularmente en su División de Fiscalización y Cumplimiento- que permita guiar el logro de sus objetivos de una manera más eficaz en base a una mejor utilización

de los recursos disponibles, sumado al aumento de sus atribuciones por reformas legislativas, obligan a que esta unidad deba establecer una estrategia que oriente permanentemente su desempeño y alinee los esfuerzos de su equipo de trabajo en torno a ella. Es en este escenario donde el Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gran ayuda. Finalmente, esta investigación permitió verificar de manera empírica la contribución que el CMI puede hacer a la materialización de los resultados que la división analizada pretende conseguir, pues permite visualizar las actividades que son necesarias de medir para alcanzar el logro de tales objetivos, cuestiones que dicha unidad no divisaba de manera clara hasta la elaboración de este trabajo. De acuerdo con ello el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.686* y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que el cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

Meza et al. (2014) en su tesis Cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, evaluación y cumplimiento de obligaciones tributarias para la mediana y gran empresa se complementó con el marco legal tributario aplicado a las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículos automotores, además se elaboró un mapa estratégico para el área de impuestos que describió las diferentes perspectivas (financiera, procesos interno y aprendizaje y crecimiento). Sin embargo, se detectaron problemas tales como falta de capacitación del personal, incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas como también que no realizan planificación fiscal. Los resultados obtenidos en la investigación de campo fueron muy satisfactorios debido a la aceptación de la propuesta de la aplicación del CMI, ya que con esta busca alcanzar metas y objetivos coordinándolos desde diferentes perspectivas en un mapa estratégico. Finalmente, tomar en cuenta que para el éxito del cuadro de mando integral, todas las medidas de mejoras que se aporten al momento de su aplicación

tendrían que llevarse a cabo a corto y mediano plazo para solventar los problemas que esta herramienta ha logrado identificar por medio de sus indicadores. De acuerdo con ello el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.572 y el sigma (bilateral) es de 0,002 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05 lo que nos permite afirmar que el cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.

VI. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos por la contrastación de las hipótesis se pudieron llegar al lograr de los objetivos propuestos y llegar a las siguientes conclusiones:

- 6.1. Se logró determinar que el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019 esto debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.593** y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05.
- 6.2. Además, se logró determinar que el cuadro de mando integral se relacionara con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019 esto debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.686* y el sigma (bilateral) es de 0,000 el mismo que es menor al parámetro 6.3. teórico de 0,05.
- 6.3. Determinar si el cuadro de mando integral se relacionara con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019 esto debido a que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.572 y el sigma (bilateral) es de 0,002 el mismo que es menor al parámetro teórico de 0,05.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Es recomendable propiciar un buen cuadro de mando integral ya que como se mencionó se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019, esto se podrá realizar controlando y estableciendo indicadores que permitan el desarrollo de las principales actividades eficientemente.
- 7.2. Por otro lado, se recomienda controlar el cuadro de mando integral porque este se relaciona con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019, esto estableciendo parámetros e indicadores establecidos con el fin de medir los factores internos más importantes que se ejecuten dentro de los municipios, y así proporcionar a los usuarios un mejor servicio.
- 7.3. Finalmente asegurar el correcto desarrollo del cuadro de mando integral ya que se relaciona con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019, estableciendo parámetros que permitan supervisar las actividades externas más importantes de los municipios y así procurar que estas se ejecuten correctamente.

VIII. REFERENCIAS

- Alvarado, C. (2016). *Diseño de un cuadro de mando integral para el departamento de logística del hospital Base de Puerto Montt*. Universidad Austral de Chile.
- Andrade, J. (2012) *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Campos, F. (2014) *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en Una Organización Sin Fines De Lucro: Caso ONG Psicólogos voluntarios*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile.
- Canchay, G. y Díaz, G. (2016) *Cuadro de mando integral y su apoyo al desarrollo estratégico de la Municipalidad Distrital de Pataz en el año 2016* [Tesis de Maestría]. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y gestión municipal*. [Tesis de Doctoral]. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Chávarry, C. y Vásquez, D. (2016). *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del Banco Azteca del Perú – Oficina Chepén*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Trujillo.
- Chávarry, C y Vásquez, D (2016) *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la Gestión de Clientes en la Sucursal del BAZ Oficina - Chepén*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Trujillo.
- Dess, G., Lumpkin, T., y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. McGraw educación.

- Granda, M., Magallanes, J, y Vásquez, C, (2016) *La aplicación del cuadro de mando integral para la mejora de la calidad de atención al usuario en el ministerio público - distrito fiscal de chincha – 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Ed.). Editorial McGraw-Hill..
- Huamani, M. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral para la mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Espinar – Cusco*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Mayurí, J. (2015) El marketing y la ventaja competitividad en los alumnos de FCA-UNMSM, comparada con los alumnos de administración de la Universidad de los Estudios de Bérqamo. *Rev de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 18, pp.31-38.
- Mendoza, J. (2015). *Aplicación de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.* [Tesis de Maestría]. Universidad de Trujillo.
- Meza, M., Elías, J. y Jirón, E. (2014). *Cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, evaluación y cumplimiento de obligaciones tributarias para la mediana y gran empresa*. [Tesis de Maestría]. Universidad de El Salvador.
- Morán G. y Alvarado, D. (2010). Métodos de investigación. (1ra ed.). Pearson Educación.
- Ramírez, A., Ampa, I. y Ramírez K. (2007). Tecnología de la investigación. (1ra ed.). Editorial Moshera SRL.
- Rodríguez, A (S/N) “*Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal*” Universidad de Valladolid.

- Rodríguez, J. (2017) *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Rodríguez, J. (2017). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero* [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile
- Sánchez, D. y Anguita, F. (2014) *El Cuadro de Mando Integral: Una aplicación en las empresas municipales de transporte*. [Tesis de Doctoral]. La universidad del Rey.
- Segovia, J. (2011) *Diseño e Implementación de un sistema de control interno para la Compañía Datugourmet Cia. Ltda.* [Tesis de Maestría]. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.
- Sosa, M. (2016) *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el período 2014*. [Tesis de Maestría]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.”
- Villablanca, M. (2015) *Indicadores para un Cuadro de Mando Integral base para las Ilustres Municipalidades en Chile*. [Tesis de Maestría]. Universidad del Bio.

XI. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

“Cuadro de mando integral y su relación con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de lima metropolitana en el año 2019”

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | METODOLOGIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|-------------|-------------|------------------------|-------------|------------|------------|--------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|----------------|-----------|-----------------|--------------|-------|------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------------------|--|---|
| <p>Problema General</p> <p>¿El cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿El cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?</p> <p>¿El cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019?</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.</p> <p>Determinar si el cuadro de mando integral se relaciona con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de los aspectos internos para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019.</p> <p>El cuadro de mando integral se relaciona de manera significativa con la eficiencia de las consideraciones externas para los municipios de Lima Metropolitana en el año 2019</p> | <p>Variable independiente: Cuadro de mando integral</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Objetivos estratégicos</td> <td>Crecimiento</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Perspectivas</td> <td>Económicas</td> </tr> <tr> <td>De los clientes</td> </tr> <tr> <td>De los procesos</td> </tr> <tr> <td>De los recursos</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Indicadores</td> <td>Cuantificables</td> </tr> <tr> <td>Dinámicos</td> </tr> <tr> <td>Representativos</td> </tr> <tr> <td>Equilibrados</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Metas</td> <td>Indicadores inductores</td> </tr> <tr> <td>Indicadores de resultado</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable dependiente: Eficiencia de la gestión municipal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Aspectos internos</td> <td>organigrama</td> </tr> <tr> <td>ROF</td> </tr> <tr> <td>MOF</td> </tr> <tr> <td>CAP</td> </tr> <tr> <td>PAP</td> </tr> <tr> <td>TUPA</td> </tr> <tr> <td>Consideraciones externas</td> <td>Reglamento interno de control y permanencia del personal</td> </tr> </tbody> </table> | Dimensiones | Indicadores | Objetivos estratégicos | Crecimiento | Innovación | Eficiencia | Perspectivas | Económicas | De los clientes | De los procesos | De los recursos | Indicadores | Cuantificables | Dinámicos | Representativos | Equilibrados | Metas | Indicadores inductores | Indicadores de resultado | Dimensiones | Indicadores | Aspectos internos | organigrama | ROF | MOF | CAP | PAP | TUPA | Consideraciones externas | Reglamento interno de control y permanencia del personal | <p>Tipo de Investigación:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño:</p> <p>No Experimental</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Población:</p> <p>La población de estudio son todos los Municipios de Lima Metropolitana.</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra de estudio se determinó en 41 municipalidades de Lima Metropolitana.</p> |
| Dimensiones | Indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivos estratégicos | Crecimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Innovación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Eficiencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Perspectivas | Económicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | De los clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | De los procesos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | De los recursos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indicadores | Cuantificables | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Dinámicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Representativos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Equilibrados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Metas | Indicadores inductores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Indicadores de resultado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dimensiones | Indicadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aspectos internos | organigrama | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ROF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MOF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CAP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | PAP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TUPA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Consideraciones externas | Reglamento interno de control y permanencia del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo B: Instrumento de recolección de datos

Instrucciones:

Las siguientes preguntas tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale con una X dentro del recuadro correspondiente a la pregunta, de acuerdo al cuadro de codificación. Por favor, conteste con su opinión sincera, es su opinión la que cuenta y por favor asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

Puesto que desempeña:.....Sexo:.....Edad:.....

| Codificación | | | | |
|--------------------------|---------------|-----------------------------------|------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 01 | Opina usted que el planteamiento y desarrollo de objetivos estratégicos ayudara al crecimiento en la gestión municipal. | | | | | |
| 02 | Es necesaria la innovación en el cuadro de mando integral para su mejor interpretación. | | | | | |
| 03 | Cree usted que el cuadro de mando integral contribuye a tener resultados empresariales más eficientes. | | | | | |
| 04 | Es importante tener conocimiento de las perspectivas económicas en una gestión municipal. | | | | | |
| 05 | Influye la perspectiva de los clientes en la toma de decisiones de la gestión | | | | | |
| 06 | La manera en cómo se llevan a cabo los procesos tendrá influencia en la medición del cuadro de mando integral | | | | | |
| 07 | Cree que una buena gestión municipal debe hacer uso equitativo de los recursos. | | | | | |
| 08 | Establecer indicadores cuantificables favorecerá a la medición de la gestión. | | | | | |
| 09 | Ayudaría establecer indicadores dinámicos dentro de un proyecto. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|-------------------------|--|--|--|--|
| 10 | Cree usted que los indicadores representativos tengan influencia en el cuadro de mando integral. | | | | | |
| 11 | Tener indicadores equilibrados colaborara con el buen desarrollo de la gestión municipal. | | | | | |
| 12 | Es necesario establecer indicadores inductores para el cumplimiento de metas | | | | | |
| 13 | Los indicadores de resultado nos informaran acerca del logro de objetivo y/o metas | | | | | |
| 14 | Es importante que toda empresa cuente con un organigrama para saber la organización de la misma. | | | | | |
| 15 | Con el documento ROF es más fácil saber la estructura orgánica de la municipalidad. | | | | | |
| 16 | El documento MOF es necesario para saber las funciones del personal. | | | | | |
| 17 | En toda municipalidad debe existir el documento CAP para saber las características de los puestos de trabajo que se desempeñan ahí. | | | | | |
| 18 | Es importante contar con el PAP para tener conocimiento de cuanta disponibilidad económica hay. | | | | | |
| 19 | Es necesario saber las tasas a pagar mediante el documento TUPA. | | | | | |
| 20 | Es de vital importancia contar con el reglamento interno de control y permanencia del personal para saber los deberes y derechos de cada uno. | | | | | |
| Marque con una (x) la alternativa que considere la más adecuada para cada pregunta. | | | | | | |
| 21 | ¿Cuál de las dimensiones considera usted que es la más importante? | | | | | |
| | a. | Objetivos estratégicos. | | | | |
| | b. | Perspectivas. | | | | |
| | c. | Indicadores. | | | | |
| | d. | Metas. | | | | |
| 22 | ¿Cuál de los indicadores de los objetivos estratégicos considera usted que es el más importante? | | | | | |
| | a. | Crecimiento. | | | | |
| | b. | Innovación. | | | | |
| | c. | Eficiencia. | | | | |
| | | | | | | |
| 23 | ¿Cuál de los indicadores de las perspectivas considera usted que es el más importante? | | | | | |
| | a. | Económicas. | | | | |
| | b. | De los clientes. | | | | |
| | c. | De los procesos. | | | | |
| | d. | De los recursos. | | | | |

| | | |
|----|--|---|
| 24 | ¿Cuál de los indicadores considera usted que es el más importante? | |
| | a. | Cuantificables. |
| | b. | Dinámicos. |
| | c. | Representativos. |
| 25 | ¿Cuál de los indicadores de las metas considera usted que es el más importante? | |
| | a. | Indicadores inductores. |
| 26 | b. | Indicadores de resultado |
| | ¿Cuál de los indicadores de los aspectos internos considera usted que es el más importante? | |
| | a. | Organigrama. |
| | b. | ROF. |
| | c. | MOF. |
| | d. | PAP. |
| e. | TUPA. | |
| 27 | f. | Reglamento interno de control y permanencia del personal. |
| | ¿Considera usted que es importantes el Reglamento interno de control y permanencia del personal? | |
| | a. | Si |
| | b. | No |

Anexo C. Base de datos SPSS

| Para la hipótesis | VARIABLE 1: Cuadro de mando integral | | | | | | VARIABLE 2: Eficiencia de la gestión municipal | | | | | | total | | | | |
|-------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|---|--------|--------|---------|---------|---------|-------|------|------|------|------|
| | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | item 9 | Item 10 | Item 11 | item 12 | var1 | var2 | dim1 | dim2 | dim3 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 7 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 14 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 16 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 17 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 21 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 25 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 26 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 27 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 32 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 34 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 |
| 35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 37 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 38 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 39 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 44 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 45 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 46 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |