

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**El Balanced Scorecard en la Gestión Pública de las  
municipalidades de la Provincia de Tumbes, 2024**

**TESIS**

**Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública**

**Autor: Br. Antonio Puell Seminario**

**Tumbes, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**El Balanced Scorecard en la Gestión Pública de las  
municipalidades de la Provincia de Tumbes, 2024**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Edwin Alberto Ubillús Agurto (presidente)**

**Código ORCID: 0000-0003-2917-9959**

**Dr. José Viterbo Álamo Barreto (secretario)**

**Código ORCID: 0000-0003-4459-1765**

**Dr. Julio Sebastián García Barreto (vocal-asesor)**

**Código ORCID: 0000-0002-4311-7538**

**Tumbes, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**El Balanced Scorecard en la Gestión Pública de las  
municipalidades de la Provincia de Tumbes, 2024**

**Los suscritos declaramos que la presente tesis es original, en su  
contenido y forma**

**Br. Antonio Puell Seminario (ejecutor)**

**Dr. Julio Sebastián García Barreto (asesor)**  
ORCID N° 0000-0002-4311-7538

**Tumbes, 2025**

# Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
Licenciada  
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD  
ESCUELA DE POSGRADO  
Tumbes – Perú

*"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"*

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintidós días del mes de diciembre del dos mil veinticinco, siendo las ocho horas en el aula N° 02 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la RESOLUCIÓN N° 0131-2025/UNTUMBES-EPG-D, del doce de marzo del dos mil veinticinco, presidida por el **Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto** e integrado por el **Dr. José Viterbo Álamo Barreto** (secretario), **Dr. Julio Sebastián García Barreto** (vocal-asesor).


Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis intitulada: **"El Balanced SCORECARD en la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024"**, presentada por el Bachiller: **Antonio Serafin Puell Seminario**, del programa de Maestría en Gestión Pública.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al egresado **APROBADO** con el calificativo de **BUENO**.

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Maestro en Gestión Pública**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las nueve horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 22 de diciembre 2025

  
Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto  
(presidente)  
DNI 02875229  
<https://orcid.org/0000-0003-2917-9959>

  
Dr. José Viterbo Álamo Barreto  
(secretario)  
DNI 41057014  
<https://orcid.org/0000-0003-4459-1765>

  
Dr. Julio Sebastián García Barreto  
(vocal y asesor)  
DNI 00216224  
<https://orcid.org/0000-0002-4311-7538>

C.c.  
Jurado de Tesis  
Interesada  
Unidad de Investigación  
Archivo (Director EPG).

# Reporte de Turnitin

## Informe El Balanced Scorecard en la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes; 2024

 Informe de Tesis Maestría 2025

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:512626636

Fecha de entrega

14 oct 2025, 3:04 GMT-5

Fecha de descarga

14 oct 2025, 3:08 GMT-5

Nombre del archivo

Informe El Balanced Scorecard en la gestión pública de las municipalidades de la provincia de T....docx

Tamaño del archivo

278.5 KB

45 páginas

11.655 palabras

67.252 caracteres






## 9% Similitud general


El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

### Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)



MBA. JULIO S. GARCIA BARRETO  
<https://orcid.org/0000-0002-4311-7538>  
ASESOR

### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

### Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet		
		repositorio.ucv.edu.pe	1%
2	Internet		
		hdl.handle.net	1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-09-30	1%
4	Internet		
		repositorio.unfv.edu.pe	<1%
5	Internet		
		www.coursehero.com	<1%
6	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2020-11-29	<1%
7	Internet		
		repositorio.uct.edu.pe	<1%
8	Internet		
		repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
9	Internet		
		repositorio.upsc.edu.pe	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad de las Islas Baleares on 2025-02-11	<1%
11	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica del Perú on 2024-09-17	<1%

12	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-24	<1%
13	Internet	www.cema.edu.ar	<1%
14	Trabajos del estudiante	POSGRADO on 2025-08-28	<1%
15	Internet	repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080	<1%
16	Publicación	Mamani Manuel, Agustin. "Aplicaciones móviles y aprendizaje del idioma inglés e...	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María - Investigación on 2025-09-24	<1%
18	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2025-03-20	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica del Peru on 2025-07-20	<1%
20	Internet	repositorio.unsaac.edu.pe	<1%
21	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2024-12-30	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2025-08-01	<1%
23	Internet	dspace.espace.edu.ec	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Andina del Cusco on 2017-09-26	<1%
25	Internet	docplayer.es	<1%

## **Dedicatoria**

Con todo mi amor y gratitud a mi esposa Kathia, por ser mi compañera de vida, mi sostén en los momentos difíciles y mi impulso constante en cada meta que me he propuesto. Su paciencia, comprensión y fe en mí han sido pilares fundamentales para alcanzar este logro.

A mis hijos, Mathias y Valeria, cuya ternura y alegría han sido mi mayor inspiración. Gracias por enseñarme, sin saberlo, que cada sacrificio vale la pena cuando el propósito se convierte en un proyecto de vida familiar. Este trabajo no es solo un paso más en mi desarrollo profesional, sino una ofrenda a nuestro futuro como familia, que construimos juntos día a día con amor, esfuerzo y esperanza.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, por brindarme la sabiduría y la fuerza para alcanzar esta meta.

A mi madre, por su empuje, amor y constante apoyo en cada etapa de este camino.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron al desarrollo de este trabajo académico. Gracias por ser parte de este logro.

## Índice General

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1. BASES TEÓRICAS</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES</b> .....	<b>27</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>34</b>
<b>3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>36</b>
<b>3.6. ASPECTOS ÉTICOS</b> .....	<b>37</b>
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1. RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2. DISCUSIÓN</b> .....	<b>49</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>59</b>
<b>VIII. ANEXOS</b> .....	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
Tabla 1 Operacionalización de la variable Balanced Scorecard .....	32
Tabla 2 Operacionalización de la variable: Gestión pública .....	33
Tabla 3 Municipalidades de la provincia de Tumbes .....	34
Tabla 4 Resultados confiabilidad del Alfa de Cronbach por variable .....	36
Tabla 5 Variable Balanced Scorecard .....	38
Tabla 6 Variable Gestión Pública .....	39
Tabla 7 Dimensiones de la variable Balanced Scorecard .....	40
Tabla 8 Dimensiones de la variable Gestión Pública .....	42
Tabla 9 Correlación de las variables Balanced Scorecard y Gestión Pública .....	44
Tabla 10 Relación entre la dimensión perspectiva financiera y la variable gestión pública .....	45
Tabla 11 Relación entre la dimensión Perspectiva de Clientes y la variable gestión pública .....	46
Tabla 12 Relación entre la dimensión Procesos Internos y la variable gestión pública .....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Página</b>
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	65
Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables .....	66
Anexo 3. Cuestionario 1 de la variable: Balanced Scorecard .....	68
Anexo 4. Cuestionario 2 de la variable: Gestión pública .....	69
Anexo 5. Validación del instrumento variable Balanced Scorecard del experto 1	70
Anexo 6. Validación del instrumento variable Gestión Pública del experto 1 .....	71
Anexo 7. Validación del instrumento variable Balanced Scorecard del experto 2	72
Anexo 8. Validación del instrumento variable Gestión Pública del experto 2 .....	73
Anexo 9. Data estadística de la variable Balanced Scorecard.....	74
Anexo 10. Data estadística de la variable Gestión Pública .....	76
Anexo 11. Data de los Baremos de la variable Balanced Scorecard .....	78
Anexo 12. Data de los Baremos de la variable Gestión Pública .....	79
Anexo 13. Resultado de correlación de Rho Spearman por variables y dimensiones .....	80

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. En cuanto al aspecto metodológico, se desarrolló un estudio de tipo aplicado, con un nivel descriptivo-correlacional, adoptando un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y corte transeccional. Para la recolección de información, se empleó la técnica de la encuesta, aplicándose dos cuestionarios estructurados diseñados para cada variable, los cuales fueron validados mediante juicio de expertos, con la participación de tres especialistas en el área. Entre los principales resultados, se evidenció que el 25% de las municipalidades alcanzaron un nivel eficiente en la implementación del Balanced Scorecard, lo que indica que solo una de cada cuatro instituciones aplica el modelo de manera adecuada; mientras que el 75% restante presenta un nivel regular, reflejando una aplicación parcial de dicho instrumento de gestión. Respecto a la Gestión Pública, el 56% de los participantes la calificó como eficiente, y el 44% como regular. Finalmente, el coeficiente de correlación Rho de Spearman ( $\rho = 0,324$ ;  $p = 0,016$ ) evidenció una relación positiva baja a moderada entre ambas variables, Concluye que la implementación del Balanced Scorecard contribuye parcialmente a la eficiencia y efectividad de la gestión pública, aunque persisten factores institucionales, administrativos y contextuales que también inciden en la gestión municipal.

**Palabras clave:** Cuadro de mando integral, gestión pública, aprendizaje y crecimiento, instrumentos de gestión pública, procesos internos

## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between the Balanced Scorecard and Public Management in the municipalities of the province of Tumbes. Regarding the methodological aspect, an applied study was developed, with a descriptive-correlational level, adopting a non-experimental design, a quantitative approach, and a cross-sectional approach. Data collection was carried out using a survey technique, administering two structured questionnaires designed for each variable, which were validated through expert judgment, with the participation of three specialists in the area. Among the main results, it was evident that 25% of the municipalities achieved an efficient level in the implementation of the Balanced Scorecard, indicating that only one in four institutions applies the model adequately; while the remaining 75% present a fair level, reflecting a partial application of this management tool. Regarding Public Management, 56% of the participants rated it as efficient, and 44% as fair. Finally, Spearman's rho correlation coefficient ( $\rho = 0.324$ ;  $p = 0.016$ ) showed a low to moderate positive relationship between both variables. It concludes that the implementation of the Balanced Scorecard partially contributes to the efficiency and effectiveness of public management, although institutional, administrative, and contextual factors also influence municipal performance.

**Keywords:** Balanced scorecard, public management, learning and growth, public management instruments, internal processes.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en cómo el Balanced Scorecard (BSC) es utilizado por las municipalidades de la provincia de Tumbes en su gestión pública. El estudio nace de un interés por entender a fondo la conexión entre estas dos variables, tomando como punto de partida lo que otros investigadores ya han publicado. El BSC, una herramienta ideada por Norton y Kaplan, fue creado porque la medición de los resultados de una empresa necesitaba ir más allá de los números financieros. Se comprendió que, para lograr metas a largo plazo, se debía tener en cuenta más de un solo factor. Así, el BSC se estructuró con cuatro perspectivas clave y sus conexiones: Financiera, Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje y Desarrollo.

La gestión pública tiene una función primordial en el fortalecimiento y optimización del rendimiento de las instituciones del Estado, poniendo un énfasis particular en el desarrollo de los gobiernos municipales. Para lograr esto, la administración pública emplea herramientas y metodologías de gestión avanzadas, destacando sistemas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), además de otros recursos similares, Escalante, 2016). A través de esto, surge el concepto de la gestión municipal, una de las variables de estudio, que se presta para esencialmente para brindar servicios de calidad a los usuarios por medio de la articulación interna de sus procesos, dado que, sin estos, los procesos de ejecución no resultan ser eficientes.

A nivel internacional, Auquilla y Villafuerte (2022) señalan que una de las principales problemáticas es la ausencia de una herramienta de soporte administrativo apropiada dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba. Esta carencia le impide cuantificar el grado de logro de sus metas establecidas y, por consiguiente, dificulta la mejora de la gestión institucional y el cumplimiento de dichos objetivos. Razón por la cual resulta imprescindible instaurar

un modelo de gestión de Balanced Scorecard que comprenda realizar un análisis FODA, matrices EFE – EFI motivo por la cual recomiendan su inmediata aplicación.

También, Castellazzi, (2021) afirma que los gobiernos, específicamente en el caso de la municipalidad de La Plata, en Argentina, evidencia que la adopción del Balanced Scorecard responde a la limitada o inexistente capacidad de estas entidades para desarrollar un sistema estadístico centralizado. Dicha carencia dificulta contar con una herramienta que respalde la toma de decisiones basada en criterios sólidos y objetivos, constituyéndose en uno de los principales desafíos que enfrenta la gestión pública. Concluye que la implementación del Balanced Scorecard resulta una estrategia clave frente a la necesidad de modernizar y hacer más eficiente la gestión del Estado, al sustentar la toma de decisiones en información cuantitativa objetiva y reducir los márgenes de subjetividad.

Por su parte, González Arroba (2021) afirma que, en el caso del GAD Municipal del Cantón Guamote; Ecuador, se evidencian dificultades de carácter administrativo, las cuales abarcan desde la falta de cumplimiento oportuno en la entrega de obras hasta la deficiente gestión de los recursos financieros. Asimismo, se resalta que ciertos aspectos de la administración y gestión institucional han descuidado la calidad en la atención a la ciudadanía, situación que se refleja en las quejas y sugerencias registradas. De no implementarse las recomendaciones correspondientes, la institución corre el riesgo de deteriorar su imagen y quedar sujeta a cuestionamientos tanto de la sociedad como de los entes de control.

Con relación a la problemática a nivel nacional, Yauri (2021) manifiesta que la corruptela pública y el desconocimiento de los funcionarios de la forma en que deben realizar una gestión pública eficiente, son problemas que no son ajenos en la administración del municipio distrital de Ascención en Huancavelica, que permita al poblador poner más atención en la forma del manejo de las rentas públicas y de los servicios que presta su municipio, los programas que se realizan y el modo de su participación en la supervisión. De esta manera analizan los cuatro enfoques del BCS para visualizar un horizonte global de la administración y la forma de desarrollarlo en una gestión efectiva y eficiente para solucionar los problemas sociales.

Respecto a la problemática a nivel local, la principal dificultad del municipio objeto de este estudio es la ausencia de un instrumento de gestión que evalúe y mida su desempeño administrativo, así como la aprobación de su gestión por parte de la población. Esta situación limita su capacidad para actuar con prontitud ante los problemas. Aunque el Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con un software que monitorea y califica la ejecución del presupuesto, no se tiene la certeza de si dicha evaluación contribuye a disminuir las carencias o a ofrecer soluciones efectivas a los problemas que la comunidad enfrenta.

Por otro lado, la problemática de las municipalidades provinciales de Tumbes se vincula principalmente con inconvenientes políticos al cual su importancia se engrandece en el plano local. Asimismo, la entidad presenta una serie de obstáculos que no le permita prestar servicios públicos tales como limpieza de arterias y lugares públicos, generación y recolección de desechos, obras de ornato, los cuales en diversas oportunidades resultan ser insostenibles financieramente, como consecuencia de aplicación de tarifas desfasadas o irreales, además de no contar con el presupuesto para la ejecución de obras de inversión para su desarrollo.

Asimismo, la administración de las municipalidades de la provincia de Tumbes, no cuentan con indicadores estratégicos, utilizan herramientas de gestión tradicionales como, los presupuestos o fichas técnicas que solo se utilizan de forma interna, ausencia de digitalización de los procesos, carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de las tareas propias de la municipalidad, falta de liderazgo y compromiso con las políticas y programas de la municipalidad, así como falta de claridad en la estructura formal del municipio.

En este sentido, la investigación surge a partir de la problemática relacionada con el déficit en el alineamiento de los objetivos estratégicos en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Dada esta circunstancia, los principales responsables han determinado que es indispensable examinar a fondo las cuatro perspectivas fundamentales del Balanced Scorecard, utilizándolo como un instrumento clave de gestión, con el propósito de optimizar las condiciones del plan de gestión actualmente implementado en dichas instituciones.

En este contexto, con los fundamentos citados anteriormente se plantea el problema de investigación siguiente. ¿De qué manera el Balanced Scorecard se relaciona con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024? Asimismo, se formularon los siguientes objetivos específicos: ¿De qué manera la perspectiva financiera se relaciona con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024? ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de clientes y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024? ¿De qué forma la perspectiva de procesos internos se vincula con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024? ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024?

El presente estudio se justifica debido a la existencia de deficiencias en la planificación, ejecución y seguimiento de los planes estratégicos en las entidades municipales. Estas limitaciones se reflejan en la falta de alineamiento entre los objetivos institucionales y las demandas ciudadanas, así como en la ausencia de mecanismos eficientes para evaluar el desempeño organizacional. En este marco, la implementación del Balanced Scorecard (BSC) se posiciona como un instrumento de gestión esencial que permite abordar la problemática desde una perspectiva holística. Esto se logra al facilitar la conexión coherente entre los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño, asegurando así que las acciones estén dirigidas a la consecución de resultados cuantificables y perdurables.

Los beneficios derivados de la realización de esta investigación se centran en la posibilidad de contar con un modelo de gestión más eficiente, transparente y orientado a resultados, lo que contribuirá a mejorar la calidad de los servicios municipales. Además, permitirá a los tomadores de decisiones contar con información precisa y estructurada para la formulación de políticas públicas más efectivas, el uso adecuado de los recursos y la generación de valor público.

Los principales beneficiarios de esta investigación son, en primer lugar, las municipalidades de la provincia de Tumbes, al disponer de una herramienta metodológica que fortalezca sus procesos de gestión. En segundo lugar, la

ciudadanía se verá favorecida indirectamente al recibir servicios de mayor calidad, oportunos y alineados con sus necesidades.

Los usuarios directos de los resultados serán los gestores públicos, funcionarios municipales y órganos de control, quienes podrán emplear el Balanced Scorecard para evaluar y mejorar el desempeño institucional. Asimismo, investigadores y académicos podrán utilizar los hallazgos como base para estudios posteriores relacionados con la modernización de la gestión pública.

Finalmente, se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024. Asimismo, de ello se derivan cuatro objetivos específicos: Reconocer la relación directa entre la perspectiva financiera y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024. Identificar la relación directa entre la perspectiva de clientes y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024. Determinar la relación directa de la perspectiva de procesos internos y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024. Determinar la relación directa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Bases teóricas

Las teorías que fundamentan al Balanced Scorecard combinan enfoques de la administración estratégica, la gestión de recursos, la atención a los grupos de interés, el control institucional y la creación de valor público. Gracias a ello, el BSC se consolida como un modelo integral que vincula planificación, ejecución y evaluación de la gestión.

En la Teoría del Control de Gestión, Kaplan & Norton (1996) sostienen que el BSC integra elementos de la teoría del control de gestión, cuyo objetivo es alinear las actividades de los distintos niveles de la organización con su estrategia general. Al incluir indicadores no solo financieros, sino también de clientes y aprendizaje.

Respecto a la Teoría de la Creación de Valor para el Cliente y el Accionista Kaplan & Norton (2000), sostienen que se centra en la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos, particularmente entre las expectativas de los accionistas y las necesidades de los clientes. Asimismo, afirman que el valor para los accionistas se genera mediante el crecimiento en ingresos y reducción de costos, mientras que la satisfacción de clientes se logra mediante la calidad del servicio.

En la teoría de la Retroalimentación y Aprendizaje, Kaplan & Norton (2001), establecen que se trata también de una herramienta de aprendizaje organizacional, que permite ajustar la estrategia mediante la retroalimentación continua. Al analizar y medir el rendimiento de cada perspectiva, las organizaciones pueden adaptar sus estrategias para mejorar su competitividad y eficiencia.

El análisis de la variable Balanced Scorecard se llevó a cabo considerando sus cuatro perspectivas fundamentales: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Respecto a la primera dimensión Kaplan & Norton (1997) establecen

que los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del BSC y que cualquier medida debe ser parte de una cadena de causa y efecto que mejore el desempeño financiero. El cuadro de mando integral debe funcionar como una narrativa visual de su estrategia, cuyo propósito es alcanzar la eficiencia económica y un desempeño sostenible a largo plazo. Esta narrativa debe iniciarse con los objetivos financieros a largo plazo, para luego enlazar las acciones relacionadas con los clientes, los procesos internos y, finalmente, con el capital humano y la infraestructura tecnológica (los sistemas).

Dentro de la dimensión "Perspectiva del Cliente", Kaplan y Norton (1996) indican que esta área determina la posición de la organización en el mercado al requerir el conocimiento y la identificación profunda de sus usuarios. Dado que los clientes son esenciales para la supervivencia en el mercado, es imperativo implementar acciones que garanticen la satisfacción de sus necesidades. En consecuencia, esta perspectiva permite a los funcionarios municipales alinear su estrategia con las demandas del mercado, lo que a su vez promete generar rendimientos financieros superiores a futuro.

En lo que concierne a la dimensión "Perspectiva de Procesos Internos", Kaplan y Norton (1997) afirman que cada organización posee un método particular para generar valor a sus clientes y alcanzar resultados financieros favorables. Esto se logra mediante la innovación constante en sus procesos operativos y servicios. Esta orientación estratégica permite a la institución priorizar y enfocar sus esfuerzos en los procesos de investigación, diseño y desarrollo, los cuales son esenciales para la creación de nuevos productos, servicios y el acceso a nuevos mercados.

Finalmente, en relación con la cuarta dimensión, la "Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento", Kaplan y Norton (1997) afirman que esta se enfoca en identificar la infraestructura necesaria que la entidad debe desarrollar para asegurar su crecimiento y mejora sostenidos en el largo plazo. Además, esta perspectiva se dedica a establecer objetivos e indicadores destinados a fomentar el aprendizaje y el desarrollo organizacional. De acuerdo con estos autores, los objetivos definidos en las perspectivas financiera, del cliente y de procesos internos determinan las áreas clave donde la organización debe destacarse para lograr la excelencia.

La variable Gestión Pública abarca varias corrientes que buscan explicar y mejorar el funcionamiento y la eficiencia de las organizaciones públicas, y se sustenta en las siguientes teorías. En la Teoría Nueva Gestión Pública (NGP), Arellano & Cabrero (2005) afirman que surgió en los años 80 y busca aplicar prácticas del sector privado al ámbito público, con un enfoque en la eficiencia y en la orientación a resultados. La NGP propone una administración pública más flexible y menos burocrática, centrada en el ciudadano como cliente, promoviendo la competencia interna y la autonomía de las agencias gubernamentales para mejorar la calidad del servicio.

La Teoría Neoinstitucionalista, Moreno (1997) propone que las instituciones públicas funcionan dentro de un marco de reglas y normas sociales que impactan su desempeño. A partir del trabajo de economistas como Ronald Coase y Douglas North, se introdujo el concepto de costos de transacción, que describe los costos asociados con la operación institucional para lograr acuerdos y mantener los derechos de propiedad.

Asimismo, Oszlak (2013) en su Teoría la Gestión Pública Post-NGP responde a las críticas de la NGP destacando la necesidad de una gestión pública que no solo sea eficiente, sino también responsable y transparente. Introduce conceptos de gobernanza y participación ciudadana, subrayando el rol del Estado como promotor del bienestar y defensor de los valores democráticos.

La investigación del constructo Gestión Pública, tuvo como soporte tres dimensiones: Dimensión Instrumentos de gestión, según Sankowska (2019), estas herramientas funcionan como mecanismos de planificación esenciales para anticipar o proyectar los ingresos y los gastos programados, permitiendo así la implementación de acciones correctivas que garanticen el bienestar de la ciudadanía. Por otra parte, el Instituto Eugenio Paccely (2023) define los instrumentos de gestión municipal como documentos de índole técnico y normativo. Estos documentos contienen las directrices técnico-administrativas necesarias para estructurar y organizar la municipalidad de manera eficiente.

La Dimensión Capacidad de gestión, según Oszlak (2024), se entiende como la aptitud institucional que permite alcanzar objetivos o resultados mediante el uso

eficiente de recursos, así como la habilidad para enfrentar y superar limitaciones o conflictos presentes en el entorno operativo de una organización. De manera complementaria, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009) define la capacidad de gestión como el conjunto de competencias que posee una organización para formular y cumplir de manera sostenida sus metas de desarrollo.

En la Dimensión Eficiencia y eficacia, Fernández-Rios & Sanchez (1997) señalan que la eficiencia se refiere a la habilidad de una organización o sistema para alcanzar un objetivo específico utilizando la menor cantidad posible de recursos, lo que refleja la calidad del desempeño en función de la optimización de medios. Por su parte, la eficacia se define como la capacidad de obtener los resultados esperados, es decir, cumplir con los objetivos propuestos considerando tanto la eficiencia interna como las condiciones del entorno que influyen en su logro.

## **2.2. Antecedentes**

En cuanto a los antecedentes internacionales del estudio, se destaca la investigación de Hidalgo (2023), quien propone el desarrollo de una metodología de trabajo basada en el Balanced Scorecard para la organización Camari, ubicada en la ciudad de Quito. El propósito de su investigación fue implementar esta herramienta gerencial como un medio para fortalecer el control y modernizar las actividades organizacionales. El estudio evidenció que la entidad carecía de una metodología estructurada de gestión, por lo que se recomienda la aplicación del modelo del Balanced Scorecard con el fin de evaluar la eficiencia financiera y optimizar los procesos de trabajo. Asimismo, al promover la participación activa del personal en todas las áreas de la organización, se busca mejorar los indicadores de gestión y elevar los resultados financieros de la institución.

Aquilla & Villafuerte (2022) desarrollaron un estudio cuyo propósito fue diseñar un Balanced Scorecard para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial. La investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo explicativo y descriptivo, empleando técnicas de campo como encuestas y entrevistas dirigidas a los colaboradores de la institución. Los resultados evidenciaron que el GADM Riobamba carece de una

herramienta administrativa eficaz que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilite su consecución. En consecuencia, se plantea la elaboración de un Balanced Scorecard que incorpore un análisis FODA y las matrices EFE y EFI, recomendándose su implementación inmediata para mejorar la gestión institucional.

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

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

Vidal (2021) llevó a cabo una investigación centrada en varias entidades públicas, entre ellas la Corfo, la Municipalidad de Recoleta y la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). La elaboración de su propuesta se basó en una metodología de enfoque cualitativo y corte transversal, la cual implicó el análisis de diversas fuentes de información mediante un ámbito exploratorio-descriptivo. A partir de este análisis, se presentó una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), complementada con un mapa estratégico que delineaba las coordenadas de gestión y medición. Este trabajo fue crucial para identificar los

procesos críticos, los flujos de trabajo fundamentales, las redes esenciales y, sobre todo, los factores críticos de éxito, así como las condiciones y recomendaciones necesarias para que la implementación de la propuesta fuera exitosa.

Los estudios de antecedentes a nivel nacional afirman que, Martinelli (2020) planteó el objetivo: 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. Para lograrlo se utilizó el diseño correlacional. La muestra de estudio se determinó en 41 municipalidades de Lima Metropolitana. Los resultados del estudio permitieron concluir que existe una relación significativa entre el Cuadro de Mando Integral y la eficiencia de la gestión municipal en los municipios de Lima Metropolitana durante el año 2019, dado que se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.593 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, valor inferior al umbral teórico de 0.05, lo que confirma la existencia de una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables.

La investigación de Ureta (2021) se propuso como objetivo principal establecer la relación existente entre el Modelo del Balanced Scorecard (BSC) y la competitividad de la Municipalidad Distrital de Huancán, en Huancayo. El estudio se fundamentó en el método científico, empleando métodos específicos como la observación, el estudio de casos, el descriptivo, el explicativo y el cuantitativo. Se aplicó un censo a los 21 colaboradores internos de la municipalidad, utilizando la encuesta (con su cuestionario respectivo) como técnica e instrumento de recolección. El análisis de los datos arrojó un coeficiente de correlación de Spearman ( $r=0.993$ ), un resultado que indica una relación directa y altamente significativa ( $\alpha=0.05$ ). En consecuencia, se concluyó que el Modelo del BSC está significativamente relacionado con la competitividad de la municipalidad, confirmando una correlación positiva y extremadamente fuerte.

Yauri (2021) desarrolló una investigación cuyo propósito principal fue determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico Institucional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Ascensión, ubicada en la región Huancavelica, durante el año 2021. El estudio adoptó un enfoque descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal, aplicado a una muestra de 54 trabajadores administrativos. Se empleó la técnica de la encuesta y

como instrumento un cuestionario compuesto por 32 ítems. Los resultados evidenciaron una fiabilidad del 86.4% en el instrumento y una correlación positiva fuerte (64.9%) entre las variables principales, determinada mediante la prueba de correlación de Pearson.

Tineo (2019) estableció como objetivo principal de su estudio la elaboración de una propuesta para el diseño de un planeamiento estratégico institucional que se basara en el Balanced Scorecard (BSC), aplicable al Centro de Salud Calcuta, en Lima, durante el año 2019. Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo. En cuanto a su propósito, fue clasificada como investigación básica, con un alcance descriptivo-correlacional; diseño no experimental con corte transversal. Aplicó la técnica de la encuesta a una muestra conformada por 80 personas. Utilizó el estadístico Pearson lo cual determinó la existencia de una correlación directa y significativa entre ambas variables con un coeficiente de  $R_p = 0,567$ , lo cual indicó una correlación moderada, con un nivel de significancia de  $\alpha = .005$  y  $p = 0.000$ .

Huayta (2020) planteó un modelo de Sistema de Dirección por Objetivos basado en el Balanced Scorecard como una herramienta para evaluar el desempeño de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, región Huancavelica. La aplicación de esta metodología evidenció que el 54.9% de los participantes alcanzó el nivel de logro esperado, lo que refleja una mejora en el desempeño funcional y un aumento en la productividad institucional. En conclusión, los resultados obtenidos ( $p = 0.000 < 0.05$ ;  $Z = -6.013$ ) confirman que el Sistema de Dirección por Objetivos sustentado en el Balanced Scorecard tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño de la gestión pública de la municipalidad.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

**Balanced Scorecard (BSC)**, denominado también Cuadro de Mando Integral por Robert Kaplan y David Norton, es un modelo de gestión estratégica que permite traducir la estrategia organizacional en objetivos operativos. Este enfoque orienta las acciones hacia el cumplimiento de los resultados empresariales, guiando el comportamiento institucional mediante indicadores definidos y coherentes con la estrategia. El modelo se estructura en cuatro perspectivas fundamentales: la

financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento del personal (ESAN, 2016).

**Estrategia.** Fairbanks & Buchko (2018) la estrategia se concibe como un sistema integrado de decisiones y asignación de recursos que orienta a la organización en su entorno competitivo, permitiéndole alcanzar resultados sostenibles. Su carácter integrador abarca todas las actividades institucionales y exige un compromiso efectivo de recursos humanos, financieros y de capital, orientados hacia una acción coherente y eficiente.

**Gestión Municipal.** Tapia-Aguirre et al. (2022) establecen que la administración municipal se refiere a todas las actividades que ejecuta una entidad local, destinadas a cerrar brechas sociales y requerimientos básicos, con el propósito de ofrecer la óptima satisfacción de necesidades de la comunidad; también, la considera como un elemento primordial para el crecimiento y desarrollo local.

**Perspectivas del Balanced Scorecard.** Roncancio (2024) sostiene que el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) introduce 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Cada una de ellas actúan de manera muy coordinada con el objeto de obtener una medición equilibrada del rendimiento de la institución.

**Plan Estratégicos Institucional (PEI).** Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2019) establece que es una herramienta de apoyo al proceso de planeamiento de las entidades públicas que desarrollan un horizonte con visión estratégica. Asimismo, prioriza los objetivos, metas y necesidades de recursos de las instituciones y organismos del estado.

**Capacitación en gestión.** García et al.; (2024) entienden como el proceso sistemático mediante el cual se promueven, desarrollan y fortalecen conocimientos, habilidades, actitudes y competencias en las personas para que puedan desempeñar funciones de dirección, administración, supervisión o liderazgo dentro de una organización con mayor efectividad, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y adaptarse a un entorno cambiante.

**Indicadores.** Andrade (2012) sostiene que los indicadores son instrumentos de medición que permiten evaluar de manera objetiva los avances, logros o dificultades en el cumplimiento de metas y objetivos planteados dentro de una organización o proceso. En ese sentido, los indicadores constituyen parámetros cuantitativos o cualitativos que facilitan la comparación en el tiempo, la identificación de tendencias y la toma de decisiones basadas en evidencia.

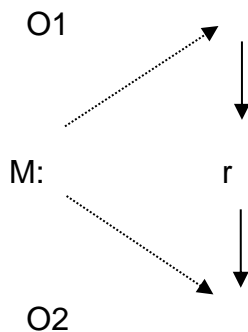
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de estudio, enfoque y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

El estudio actual fue de naturaleza descriptiva por cuanto, según Hernández y Mendoza (2018) sostienen que lo descriptivo se apoya en la tabulación sistemática de la información y presentación de resultados sobre una base estadísticamente cuantificable y confiable.

Arias (2012) se refiere a estudios cuyo propósito es medir el nivel de relación entre dos o más variables dentro de un contexto determinado, sin necesariamente establecer una relación causal directa entre ellas. En este tipo de investigación, se observó cómo varían estas variables en conjunto, que permitió identificar si existe una correlación positiva, negativa o nula entre los elementos en estudio.



##### Donde:

M: Muestra

O1: Variable1 (Balanced Scorecard)

r: Relación

O2: Variable 2 (Gestión pública)

La investigación fue de tipo aplicada, porque se buscó por medio de los resultados una intervención que contribuyó a mejorar la gestión pública a través de la herramienta gerencial del Balanced Scorecard en las municipalidades de la

provincia de Tumbes, con el fin de desarrollar un cambio positivo. Asimismo, Vargas (2009) establece que en estos estudios se tratan de aplicar los conocimientos generados, para transformar la realidad actual en beneficio de los grupos de interés y la sociedad.

### **Diseño de investigación**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) establecen que es aquella investigación que se realiza sin haber manipulado las variables, toda vez que se fundamenta solamente en la observación de los fenómenos que ocurren en la investigación. Por tanto, en la investigación presente se aplicó el diseño no experimental ya que no se manipularon los dos constructos y solo se observaron detalladamente cada uno de los factores que se encontraron en el lugar de estudio.

Asimismo, también fue transversal debido a que los datos se recolectaron en un único periodo de tiempo y fueron analizados de forma retrospectiva, a fin de establecer nuevas posturas y concluir sobre las condiciones observadas en el pasado para mejorar o brindar soluciones futuras.

### **Enfoque de investigación**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) sostienen que el enfoque cuantitativo es basado en métodos estadísticos, busca probar hipótesis a través del análisis de variable numéricas y se apoya en la objetividad y replicabilidad de los resultados. Se aplicó el enfoque de tipo cuantitativo que se obtuvo mediante la recolección de datos de los empleados encuestados con el fin de confirmar la hipótesis, y de esta forma se confirmó la relación causal respecto a las variables planteadas en el estudio.

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **Variable 1: Balanced Scorecard**

A nivel conceptual los autores Kaplan & Norton (2016) sostienen que es un modelo de gestión que engloba la estrategia de una organización, en relación de objetivos, mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Por su parte, Martorelli (2013) afirma que el Balanced ScoreCard – (BSC), también denominado tablero de control de mando, constituye una herramienta de apoyo para la gestión administrativa, cuyo propósito es facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por una organización. Este modelo se analiza a través de cuatro componentes esenciales, conocidas como las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, las cuales permiten evaluar de manera integral el desempeño empresarial.

La forma en que se analizaron e interpretaron los resultados fue a través de una comparación directa de los puntajes obtenidos. Específicamente, se cotejaron las puntuaciones de cada uno de los elementos de medición (ítems) contra los estándares de referencia (baremos) preestablecidos para cada una de las cuatro dimensiones mencionadas.

**Tabla 1**

***Operacionalización de la variable Balanced Scorecard***

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles</b>
Perspectiva financiera	Crecimiento y diversificación	1, 2 y 3		
	Mejora de productividad			
	Utilización de los activos			
Perspectiva de clientes	Cuota de servicios	4, 5, 6, 7 y 8		
	Incremento de clientes			
	Adquisición de clientes			
	Satisfacción de clientes			
	Rentabilidad de los clientes		Nunca: (1)	
Perspectiva de procesos internos	Identificación del servicio	9, 10, 11 y 12	Casi nunca: (2)	Eficiente
	Oferta del servicio		A veces: (3)	Regular
	Construcción de los servicios		Casi siempre: (4)	Deficiente
	Entrega de los servicios		Siempre: (5)	
	Servicio al cliente			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del empleado	13, 14, 15, 16 y 17		
	Rotación del empleado			
	Productividad del empleado			
	Competencias del personal			
	Infraestructuras tecnológicas			
	Clima laboral			

## Variable 2: Gestión Pública

Según Bolívar y García (2014), este concepto describe el proceso de alinear estratégicamente las actividades de una entidad gubernamental con su misión institucional y sus objetivos establecidos. Dicha alineación debe realizarse en concordancia con las prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, buscando asegurar la máxima coherencia entre las decisiones tomadas durante la planificación y las acciones finalmente reflejadas en el presupuesto aprobado.

Escalante (2016), la gestión pública contribuye esencialmente a optimizar el rendimiento y robustecer las instituciones estatales. Para lograr esto, recurre a modelos y herramientas de gestión propios tanto de la administración general como, específicamente, de la administración pública. Entre los ejemplos más destacados se encuentran el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

El constructo gestión pública adquiere una importancia fundamental, ya que constituye un elemento esencial para que las entidades del sector público cumplan eficazmente su función, la cual consiste, en términos generales, en armonizar las demandas ciudadanas con las instituciones del Estado.

**Tabla 2**

### ***Operacionalización de la variable: Gestión pública***

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles</b>
Instrumentos de gestión	Plan Estratégico Institucional (PEI)	1, 2, 3, 4,		
	Plan Operativo Institucional (POI)	5 y 6		
Capacidad de gestión	Interés público	7, 8, 9, 10,	Nunca: (1)	
	Sociedad	11 y 12	Casi nunca: (2)	Eficiente
	Bien público		A veces: 3	Regular
Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	13, 14, 15,	Casi siempre: 4	Deficiente
	Resultados	16, 17 y	Siempre: 4	
	Satisfacción	18		

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

Sampieri (2014), se trata de la concentración o conjunto de la mayoría de los casos que comparten características comunes en cuanto al tiempo, espacio y contenido, lo que permite su análisis dentro de un mismo contexto de estudio. Dicho de otra manera, estos armonizan con especificaciones semejantes. Por lo tanto, la población estuvo conformada por 03 municipalidades correspondientes a la provincia de Tumbes y 55 trabajadores administrativos.

**Tabla 3**

***Municipalidades de la provincia de Tumbes***

<b>Municipalidades Provinciales</b>	<b>Trabajadores administrativos</b>
1. Municipalidad provincial de Tumbes	24
2. Municipalidad provincial de Zarumilla	18
3. Municipalidad provincial de Contralmirante Villar	13
<b>Total</b>	<b>55</b>

#### Muestra

Bernal (2010) afirma que es un subconjunto de la población, la cual es seleccionada para conseguir la información y desarrollar el estudio, realizando mediciones y observando los constructos que son materia de estudio. Por tanto, la investigación en la muestra no se aplicó la fórmula porque el total de este no fue representativo por ello se decidió considerar a las 03 municipalidades de la provincia de Tumbes, con sus 55 empleados administrativos, financieros y contables.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnica

Arias (2012) sostiene que la técnica son los diferentes métodos para proceder a recabar la información, tomando como ejemplos: las técnicas, la observación, la encuesta, el análisis documental y el análisis de contenido. En tal sentido, para la recolección de datos de la variable Balanced Scorecard y de la variable Gestión

pública se utilizó la técnica de la encuesta la que nos permitió recopilar la información de forma objetiva mediante una muestra de los trabajadores administrativos, financieros y contables involucrados en el tema de investigación y que trabajan en las 03 municipalidades de la provincia de Tumbes.

### **Instrumento**

Afirma que estos elementos constituyen los recursos físicos (materiales) utilizados con la finalidad de recopilar y registrar la información (datos). Dichos recursos incluyen instrumentos como fichas, cuestionarios estructurados, guías de entrevista, listas de verificación o cotejo y registros de opiniones., (Arias, 2012). En el presente trabajo de investigación se aplicaron como instrumentos dos cuestionarios, el primero fue para el constructo Balanced Scorecard con un total de 17 preguntas, y el segundo cuestionario para el constructo gestión pública se establecerán 18 preguntas, ambas en la escala de Likert para su demarcación de las alternativas de respuestas (1= Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre).

### **Validez y fiabilidad de instrumentos**

Arribas (2004) señala que la validez se entiende como el grado en que un instrumento de medición evalúa efectivamente aquello que pretende medir o cumple con el propósito para el cual fue diseñado. En este estudio, la validez se comprobó mediante la técnica de juicio de expertos, aplicada a los dos cuestionarios correspondientes a las variables Balanced Scorecard y Gestión Pública, los cuales fueron validados por tres especialistas, los mismos que siguieron la técnica de equilibrio de pactos, expresando el análisis cualitativo por cada ítem por la cual se evalúan las convergencias.

Arribas (2004) define la fiabilidad como la consistencia interna que existe entre los diferentes ítems o componentes de un instrumento de medición. Esta coherencia se evalúa a través de un proceso de comprobación que utiliza diversos métodos estadísticos, entre los cuales el coeficiente Alfa de Cronbach es el más comúnmente empleado.

En el marco del presente estudio, se llevó a cabo una prueba piloto en tres municipalidades, involucrando a 20 trabajadores que presentaban características

similares a las de la muestra principal de investigación, con el objeto de garantizar la fiabilidad del instrumento, tanto en la claridad y coherencia de las preguntas se aplicó la inferencia estadística escala de Alfa de Cronbach, Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 4**  
***Resultados confiabilidad del Alfa de Cronbach por variable***

<b>Estadísticas de Fiabilidad</b>				
<b>N°</b>	<b>Variabes</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>	<b>Magnitud</b>
1.	Balanced Scorecard	0.672	17	Alta
2.	Gestión Pública	0.795	18	Alta

Los hallazgos muestran un coeficiente alfa de Cronbach de 0.672 para la variable Balanced Scorecard y de 0.795 para la variable Gestión Pública, lo que evidencia un alto nivel de confiabilidad en ambos constructos. Por tanto, los instrumentos utilizados para la recolección de datos presentan índices de fiabilidad del 67% y 79%, respectivamente.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

La recopilación de información se concretó mediante la técnica de encuesta, instrumentada a través de un cuestionario cuyos ítems se alinearon directamente con los indicadores definidos. Se consideró este instrumento por su capacidad para capturar datos cuantitativos que, conforme a Sánchez et al. (2018), pueden organizarse y analizarse rigurosamente.

Respecto al procesamiento de la información, se ejecutó el análisis estadístico descriptivo. Los datos se tabularon y graficaron utilizando el programa Microsoft Excel, presentando los resultados mediante el cálculo de frecuencias absolutas y relativas. Este análisis permitió caracterizar los constructos de estudio, Balanced Scorecard y gestión pública, en el contexto de las Municipalidades de la Provincia de Tumbes.

La fase de análisis inferencial se dedicó a la identificación y evaluación de la asociación estadística entre las variables del estudio. Para este propósito, se procedió con los siguientes pasos metodológicos:

- a. Cálculo de la Correlación: Se seleccionó el coeficiente Rho de Spearman como estadístico adecuado para medir la relación entre la variable Balanced Scorecard (y sus indicadores dimensionales) con la variable Gestión Pública.
- b. Contraste de Hipótesis: La verificación de las hipótesis se llevó a cabo aplicando el resultado de la correlación de Spearman. La decisión estadística se fundamentó en un nivel de significancia del 5 por ciento ( $\alpha=0.05$ ), lo cual permitió discernir la existencia de una relación significativa entre las variables de investigación.

### **3.6. Aspectos éticos**

Inguillay et al. (2020) señalan que la ética es una parte de la filosofía dedicada al estudio intelectual de la moralidad humana en toda su complejidad. La ética establece los principios que guían las decisiones sobre lo que está bien o mal, actuando como un marco para juzgar las conductas.

En aras de la ética investigativa, se ha asegurado el respeto a la propiedad intelectual. Esto se formaliza mediante la obligatoriedad de referenciar cada cita textual según lo estipulado en las Normas APA y los lineamientos metodológicos provistos por la Universidad Nacional de Tumbes.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

El objetivo central de este capítulo es presentar los resultados obtenidos a partir de la investigación, cuyo propósito fundamental fue analizar la correlación o vínculo existente entre el concepto del Balanced Scorecard y la gestión pública dentro de las municipalidades ubicadas en la provincia de Tumbes. La data se obtuvo tras la aplicación de los instrumentos y se sometió a procesamiento con el paquete estadístico SPSS. Los resultados son documentados a través de tablas y figuras, fruto de un riguroso análisis que integró las técnicas de la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

#### A. Análisis descriptivo

En el desarrollo del presente estudio, el análisis estadístico descriptivo realizado permitió, en estricta coherencia con los objetivos planteados, la obtención y presentación de los siguientes resultados clave:

##### 1. Análisis de la Variable Balanced Scorecard

En términos metodológicos, el análisis y medición de este constructo implicó cuantificar los resultados obtenidos frente a las metas planteadas, para el cual se utilizaron instrumentos como cuestionarios estructurados o matrices de indicadores que reflejen el desempeño institucional.

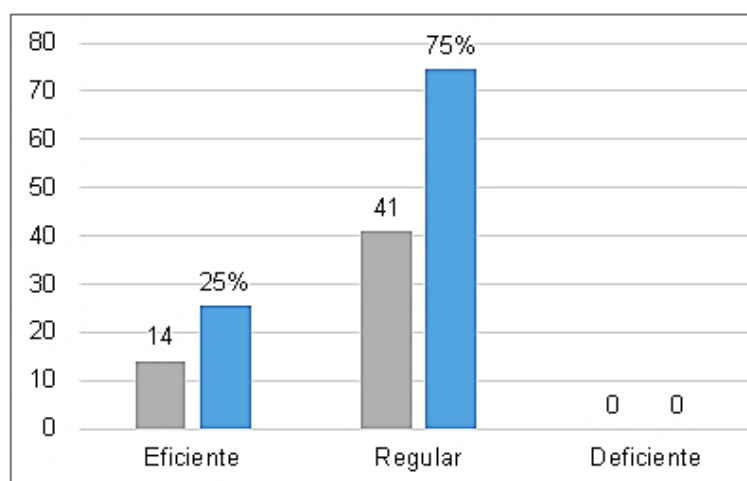
**Tabla 5**

***Variable Balanced Scorecard***

<b>Niveles</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Eficiente	14	25
Regular	41	75
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

**Figura 1**

*Variable Balanced Scorecard*



**Interpretación:** El resultado muestra que solo una cuarta parte (25%), es decir una minoría (1 de cada 4) de las municipalidades evaluadas implementan el Balanced Scorecard (BSC) de manera eficiente, es decir, gestionan adecuadamente sus indicadores en las cuatro perspectivas clásicas. En tanto, el 75% nivel regular, revela que, aunque existe cierto grado de aplicación del BSC, está aún no alcanza estándares óptimos de eficiencia ni sostenibilidad. Es decir, las municipalidades presentan avances parciales o desiguales en la planificación, medición y control de sus objetivos estratégicos.

## 2. Análisis de la Variable Gestión Pública

La evaluación de la variable Gestión Pública permite comprender el estado actual del desempeño institucional en términos de eficacia, eficiencia y calidad de la administración de las municipalidades provinciales de Tumbes y como utilizan de manera óptima sus recursos, procesos y estrategias para alcanzar los objetivos públicos establecidos.

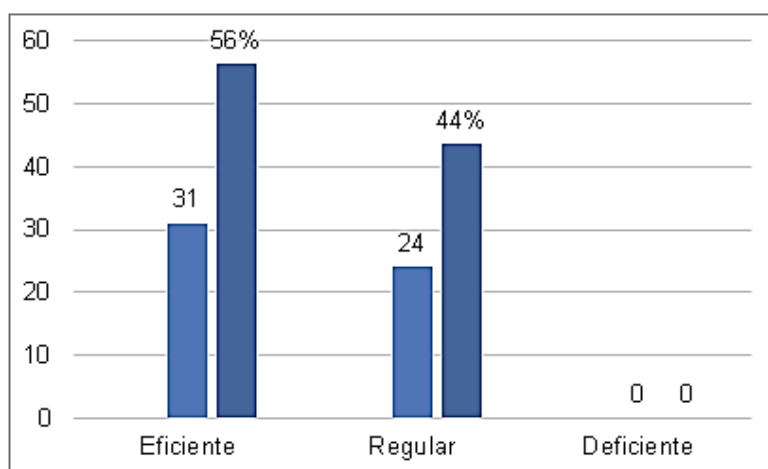
**Tabla 6**

*Variable Gestión Pública*

Niveles	f	%
Eficiente	31	56
Regular	24	44
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

**Figura 2**

**Variable Gestión Pública**



**Interpretación:** El 56% de nivel eficiente indica que más de la mitad de las municipalidades evaluadas están gestionando sus recursos y procesos de manera efectiva, planificada y alineada con los objetivos institucionales, cumpliendo con los principios de eficiencia y transparencia en la gestión pública.

Por otro lado, el 44% de nivel regular evidencia que una proporción importante aún enfrenta debilidades estructurales o funcionales, tales como: deficiente control de gestión, limitada capacitación del personal, baja articulación entre los instrumentos de planificación (PEI, POI, PIA), o dificultades en la implementación de una gestión orientada a resultados.

**3. Análisis de las dimensiones de la variable Balanced Scorecard**

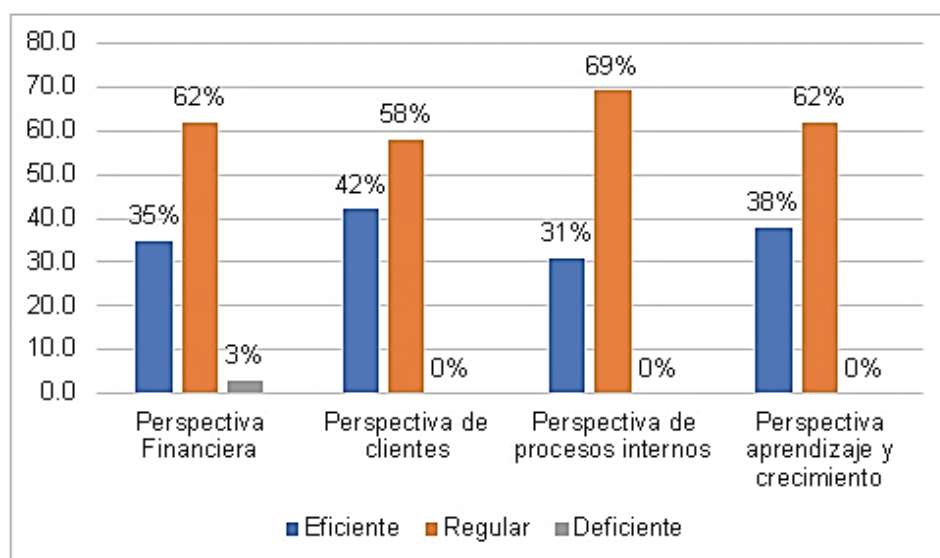
**Tabla 7**

**Dimensiones de la variable Balanced Scorecard**

Valoración	Perspectiva Financiera	Perspectiva de clientes	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
	%	%	%	%
Eficiente	35.0	42.0	31.0	38.0
Regular	62.0	58.0	69.0	62.0
Deficiente	3.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Figura 3**

***Dimensiones de la variable Balanced Scorecard***



**Perspectiva financiera:** Los resultados revelan que el 35% de eficiencia financiera en las municipalidades de la provincia de Tumbes es moderada, ya que predomina un nivel regular del 62% sobre el nivel eficiente. En tanto, el 3% muestran un nivel deficiente, esto podría indicar problemas de gestión graves, falta de control sobre los gastos, bajos ingresos o una combinación de factores que ponen en riesgo su sostenibilidad financiera.

**Perspectiva de clientes:** Los hallazgos revelan que las municipalidades de Tumbes afrontan una dificultad considerable en la implementación de su estrategia enfocada en el ciudadano, dado que la mayoría (58%) muestra un nivel de gestión catalogado como regular. Aunque el 42% revela un desempeño eficiente y sirve como referencia, es elemental priorizar la identificación de deficiencias en los procesos internos y en la formación del personal

**Perspectiva de procesos internos:** Los resultados revelan que un 31% de eficiencia es un punto de partida aceptable, pero el alto porcentaje de desempeño regular (69%) indica una necesidad urgente de mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos internos en las municipalidades de Tumbes. La implementación de las recomendaciones anteriores ayudará a las municipalidades a optimizar sus procesos, reducir costos, mejorar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción de los ciudadanos. La clave está en la evaluación continua, la adaptación y la búsqueda constante de la excelencia operativa.

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Con un 62% de desempeño regular, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es el factor limitante para las municipalidades de Tumbes. Ello valida que las fallas en los Procesos Internos y en la Satisfacción Ciudadana son una consecuencia directa de la mala administración de los activos intangibles. Para lograr una mejora duradera, es imprescindible impulsar una reforma profunda que se centre en potenciar la capacitación, la motivación y la adopción tecnológica, fortaleciendo así la base de la capacidad institucional.

#### 4. Análisis de las dimensiones de la variable Gestión Pública

El análisis de las presentes dimensiones consiste en un estudio sistemático y comparativo de los distintos ámbitos de gestión institucional, que busca evaluar cómo la administración municipal utiliza sus recursos, organiza sus procesos y responde a las demandas de la ciudadanía.

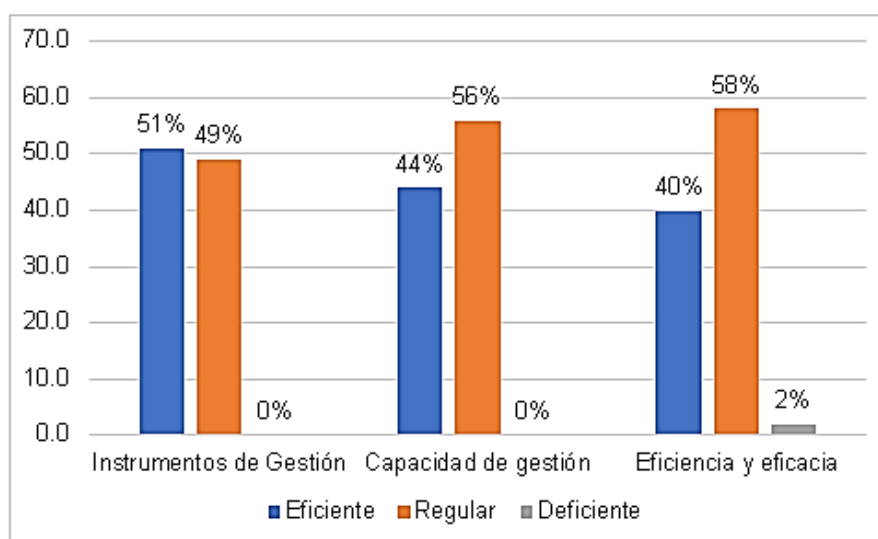
**Tabla 8**

***Dimensiones de la variable Gestión Pública***

Valoración	Instrumentos de Gestión	Capacidad de gestión	Eficiencia y eficacia
	%	%	%
Eficiente	51.0	44.0	40.0
Regular	49.0	56.0	58.0
Deficiente	0.0	0.0	2.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Figura 4**

***Dimensiones de la variable Gestión Pública***



**Instrumentos de Gestión:** Los hallazgos revelan que más de la mitad (51%) de las municipalidades de la provincia de Tumbes presentan un manejo eficiente de sus instrumentos de gestión, lo cual refleja que estas entidades cuentan con documentos de planificación actualizados, coherentes y aplicados de manera efectiva en la gestión institucional. En tanto, el 49% se sitúan en un nivel regular, lo que indica que, aunque existen avances en la formulación y aplicación de los instrumentos de gestión, aún persisten debilidades en su implementación, seguimiento y articulación con los objetivos institucionales.

**Capacidad de gestión:** El 44% de las municipalidades presentan una capacidad de gestión eficiente, lo cual evidencia que estas entidades poseen un equipo administrativo y técnico competente, capaz de planificar, ejecutar y evaluar políticas públicas de manera efectiva, las cuales demuestran habilidades organizativas, liderazgo institucional, y uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, el 56% de nivel regular, precisa que, si bien se desarrollan actividades de gestión y coordinación administrativa, existen limitaciones en la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad técnica del personal.

**Eficiencia y eficacia:** Los datos revelan que la dimensión presenta un desempeño moderadamente favorable, ya que un 40% alcanza la eficiencia, pero la mayoría (58%) mantiene un nivel regular. Esto muestra la necesidad de fortalecer la gestión institucional mediante estrategias orientadas a la optimización de procesos, uso racional de recursos, que permitan monitorear el cumplimiento de metas y resultados. Finalmente, el 2% se encuentra en un nivel deficiente, lo que evidencia serias dificultades en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de gestión pública, así como en el uso racional de los recursos. Estas debilidades pueden estar vinculadas a una falta de liderazgo institucional, deficiencias en la toma de decisiones, o escaso control administrativo.

## **B. Análisis inferencial por objetivos**

En esta etapa del procesamiento estadístico se utilizaron pruebas inferenciales (no paramétricas) para verificar empíricamente cada objetivo de investigación, que permite vincular directamente los objetivos del estudio con las pruebas estadísticas,

lo que garantiza que las conclusiones estén respaldadas por evidencia numérica y no solo por observaciones descriptivas.

**1. Objetivo general.** Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

Para confirmar de manera objetiva si se cumplieron los objetivos planteados, se aplicó una prueba de hipótesis rigurosa, siguiendo los métodos estadísticos previamente establecidos en este estudio.

**H0.** No existe relación directa y significativa entre el Balanced Scorecard y la Gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H1.** Existe relación directa y significativa entre el Balanced Scorecard y la Gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**Criterio de Inferencia (Valor p):**

Si la significancia bilateral es menor que 0.05, concluimos que el resultado es estadísticamente significativo. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se valida la hipótesis de investigación (H1). Si la significancia bilateral es mayor que 0.05, no hay suficiente evidencia. En este caso, se acepta la hipótesis nula (H0) y se descarta la hipótesis alterna (H1).

**Tabla 9**  
**Correlación de las variables Balanced Scorecard y Gestión Pública**

Coeficiente	Variables	Correlaciones	Balanced Scorecard	Gestión Pública
Rho de Spearman	Balanced Scorecard	Coeficiente de correlación	1,000	,324**
		Sig. (bilateral)		0,016
		N	55	55
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	,324**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,016	
		N	55	55

**Interpretación:** El valor  $\rho = 0,324$  indica una correlación positiva baja o moderada, este resultado sugiere que la implementación del Balanced Scorecard influye

parcialmente en la eficiencia y efectividad de la gestión pública, pero existen otros factores institucionales, administrativos o contextuales que también inciden en el desempeño municipal. El valor de significancia bilateral ( $p = 0,016$ ) permite determinar si la relación observada es estadísticamente significativa:

- a. Dado que  $p < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) que plantea que no existe relación entre las variables.
- b. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), concluyéndose que sí existe una relación significativa entre el Balanced Scorecard y la Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**2. Objetivo específico 1:** Reconocer la relación directa entre la perspectiva financiera y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

$H_0$ . La perspectiva financiera no está relacionada directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

$H_1$ . La perspectiva financiera está relacionada directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**Tabla 10**

***Relación entre la dimensión perspectiva financiera y la variable gestión pública***

Coeficiente	Variables	Correlaciones	Perspectiva Financiera	Gestión Pública
Rho de Spearman	Perspectiva Financiera	Coeficiente de correlación	1,000	,410**
		Sig. (bilateral)		0,002
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	,410**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	
		N	55	55

**Resultado estadístico:**

El análisis inferencial mediante la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente Rho = 0,410 y una significancia bilateral (Sig.) = 0,002.

### Interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el valor del coeficiente  $Rho = 0,410$  indica la existencia de una relación positiva moderada entre la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard y la Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Esto significa que refleja una adecuada administración de los recursos financieros, el control presupuestal, y la eficiencia en el gasto público influyen de manera relevante en la capacidad de las municipalidades para planificar, ejecutar y evaluar sus acciones de gestión pública.

Asimismo, el nivel de significancia obtenido ( $p = 0,002 < 0,05$ ) confirma que la relación identificada es estadísticamente significativa, lo que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ), la cual sostiene que existe una relación directa entre ambas variables. En consecuencia, se puede afirmar que el comportamiento de la Perspectiva Financiera incide de manera real y comprobable sobre el nivel de gestión pública.

**3. Objetivo específico 2:** Identificar la relación directa entre la perspectiva de clientes y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H0.** La perspectiva de clientes no tiene relación directa con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H1.** La perspectiva de clientes tiene relación directa con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**Tabla 11**  
**Relación entre la dimensión Perspectiva de Clientes y la variable gestión pública**

Coeficiente	Variables	Correlaciones	Perspectiva de Clientes	Gestión Pública
Rho de Spearman	Perspectiva de Clientes	Coeficiente de correlación	1,000	,282**
		Sig. (bilateral)		0,037
	N	55	55	
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	,282**	1,000
Sig. (bilateral)		0,037		
N	55	55		

### **Resultado estadístico:**

El análisis inferencial, mediante la prueba de correlación de Spearman, arrojó un coeficiente  $Rho = 0,282$  y una significancia bilateral (Sig.) = 0,037.

### **Interpretación:**

El valor obtenido del coeficiente  $Rho = 0,282$  indica la existencia de una correlación positiva baja, lo cual significa que existe una relación directa, aunque débil, entre la Perspectiva de Clientes del Balanced Scorecard y la Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Esto demuestra que la mejora en la atención y satisfacción ciudadana contribuye, aunque de manera moderada, al fortalecimiento de la gestión pública municipal, promoviendo administraciones más cercanas, receptivas y orientadas a la calidad del servicio hacia la comunidad.

El nivel de significancia ( $p = 0,037 < 0,05$ ) demuestra que esta relación es estadísticamente significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), confirmando que existe una relación real y comprobable entre ambas variables. Esto evidencia que el fortalecimiento de la Perspectiva de Clientes influye en la mejora de la gestión pública municipal, especialmente en aspectos vinculados con la calidad del servicio, la transparencia y la confianza ciudadana.

**4. Objetivo específico 3:** Determinar la relación directa de la perspectiva de procesos internos y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H0.** La perspectiva de procesos internos está relacionada directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H1.** La perspectiva de procesos internos está relacionada directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**Tabla 12**

***Relación entre la dimensión Procesos Internos y la variable gestión pública***

Coeficiente	Variables	Correlaciones	Perspectiva Procesos Internos	Gestión Pública
Rho de Spearman	Perspectiva Procesos Internos	Coeficiente de correlación	1,000	,042**
		Sig. (bilateral)		0,760
		N	55	55
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	,042**	1,000
Sig. (bilateral)		0,760		
		N	55	55

**Resultado estadístico:**

El análisis inferencial, mediante la prueba de correlación de Spearman, arrojó un coeficiente Rho = 0,282 y una significancia bilateral (Sig.) = 0,037.

**Interpretación estadística:**

El coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,042 indica una relación positiva muy débil entre la perspectiva de procesos internos (dimensión del Balanced Scorecard) y la Gestión pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Este valor está muy próximo a cero, lo que sugiere que no existe una relación significativa ni relevante entre ambas variables.

Asimismo, el valor de Significancia bilateral (Sig.) = 0,760, al ser mayor que 0,05, demuestra que la correlación no es estadísticamente significativa. En otras palabras, no hay evidencia suficiente para afirmar que los cambios en la eficiencia o desarrollo de los procesos internos estén asociados con mejoras o variaciones en la gestión pública de dichas municipalidades.

**4. Objetivo específico 4:** Establecer la relación directa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H0.** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

**H1.** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes.

Relación entre la dimensión Aprendizaje y Crecimiento y la variable gestión pública.

Coeficiente	Variables	Correlaciones	Aprendizaje y Crecimiento	Gestión Pública
Rho de Spearman	Aprendizaje y Crecimiento	Coeficiente de correlación	1,000	-,167**
		Sig. (bilateral)		0,224
	Gestión Pública	N	55	55
		Coeficiente de correlación	-,167**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,224	
		N	55	55

### Resultado estadístico:

De acuerdo con los resultados del análisis de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de Rho = -0,167 con un nivel de significancia bilateral (Sig. = 0,224).

### Interpretación estadística:

El valor Rho = -0,167 evidencia la existencia de una relación negativa muy débil entre la dimensión perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard y la variable Gestión pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Sin embargo, dado que el valor de significancia es mayor que 0,05, se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Desde un enfoque interpretativo, el signo negativo del coeficiente (-0,167) indica que los esfuerzos en capacitación, desarrollo del personal, fortalecimiento del liderazgo institucional y gestión del conocimiento no están generando un impacto directo en la eficiencia ni en la efectividad de la gestión municipal. Estos resultados podrían explicarse por una limitada aplicación del enfoque de aprendizaje organizacional en las entidades públicas, donde la formación del personal y la innovación no se integran plenamente a los procesos estratégicos.

## 4.2. Discusión

El desarrollo del estudio de investigación planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, 2024. Los resultados de carácter descriptivo obtenidos, revelan que el constructo indicado, alcanzó un nivel de eficiencia del 25% y un nivel

regular del 75% en las municipalidades de la provincia de Tumbes objeto de estudio. Esta distribución evidencia que, si bien existe una aplicación parcial del modelo de gestión estratégica, la mayoría de las municipalidades aún se encuentran en una etapa de desarrollo intermedio o de implementación incipiente del Balanced Scorecard.

Desde la perspectiva teórica de Kaplan y Norton (1996), el Balanced Scorecard constituye una herramienta fundamental para la gestión estratégica, ya que integra las dimensiones: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, permitiendo medir el desempeño institucional de forma integral. Sin embargo, para que este modelo sea eficaz, debe existir una alineación entre los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño y los resultados organizacionales. El hecho de que solo el 25% de las municipalidades haya alcanzado un nivel eficiente indica que esta alineación aún no se ha consolidado plenamente en la mayoría de los gobiernos locales.

Asimismo, desde un enfoque estadístico descriptivo los resultados obtenidos revelaron que la variable Gestión Pública, logró alcanzar un nivel de eficiencia del 56% y un nivel regular del 44%. Esta estructura precisa que más de la mitad de las municipalidades presentan un desempeño administrativo y operativo adecuado, reflejando avances en la aplicación de prácticas de gestión orientadas a resultados, planificación estratégica y atención al ciudadano. Sin embargo, el hecho de que un 44% se mantenga en un nivel regular demuestra que persisten debilidades institucionales que impiden consolidar una gestión plenamente eficiente.

De acuerdo con los lineamientos teóricos de la gestión pública moderna, expuestos por Chiavenato (2017) y Kliksberg (2019), la eficiencia en la administración pública implica el uso racional de los recursos, la capacidad de respuesta oportuna ante las demandas sociales y la orientación hacia la transparencia y la rendición de cuentas. En ese sentido, los resultados del presente estudio permiten inferir que, aunque algunas municipalidades han avanzado hacia una gestión más efectiva, no todas logran cumplir de manera sostenida con los criterios de eficiencia, eficacia y calidad del servicio público.

Asimismo, el análisis inferencial efectuado para determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes, evidenció un coeficiente de correlación de  $Rho = 0,324$  y un nivel de significancia de  $0,016$ , lo que demuestra una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este resultado confirma que la aplicación del Balanced Scorecard influye de manera favorable en el fortalecimiento de la gestión pública, permitiendo un enfoque más estratégico, medible y orientado a resultados.

Los hallazgos de esta investigación difieren notablemente de los obtenidos por Ureta (2021). En contraste con nuestros resultados, el estudio de Ureta demostró la existencia de una correlación directa y altamente significativa entre sus variables de estudio, evidenciada por un coeficiente  $r$  de Spearman de  $0,993$  (clasificado como una correlación positiva muy fuerte), y un nivel de significación de  $\alpha=0,05$ . En consecuencia, concluyó que el Balanced Scorecard es una herramienta esencial para la optimización de la gestión pública, ya que facilita una administración estratégica enfocada en indicadores de rendimiento y objetivos medibles.

Por otro lado, de manera congruente los resultados obtenidos en este estudio se alinean con las conclusiones de Martinelli (2020). en su investigación, Martinelli halló una correlación positiva de fuerza moderada a considerable ( $Rho$  de Spearman= $0,593$ ) entre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la eficiencia de la gestión municipal en las entidades de Lima Metropolitana. La significancia estadística de esta relación fue confirmada, dado que el valor de Sig. (bilateral) fue de  $0,000$ , lo cual es significativamente menor al umbral teórico de  $0,05$ . Por lo tanto, el trabajo de Martinelli también sostiene que el Balanced Scorecard es un factor relevante para la eficiencia en la gestión de los municipios.

Estos hallazgos son coherentes con los planteamientos de Kaplan y Norton (1996), creadores del modelo Balanced Scorecard, quienes sostienen que esta herramienta integra las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, proporcionando una visión equilibrada del desempeño institucional. Desde su enfoque teórico, la implementación del BSC permite alinear las actividades operativas con la estrategia organizacional, facilitando la evaluación del cumplimiento de objetivos y la mejora continua. En el

contexto de las municipalidades, su aplicación permite traducir la visión institucional en acciones concretas que fortalecen la eficiencia y la rendición de cuentas.

**Respecto al objetivo específico 1;** El análisis correlacional realizado para el objetivo específico “Reconocer la relación directa entre la dimensión perspectiva financiera y la variable gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes” arrojó un coeficiente de  $Rho = 0,410$  con un nivel de significancia bilateral  $Sig. = 0,002$ . Este resultado evidencia que existe una correlación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre la gestión financiera municipal (perspectiva financiera, dentro del Balanced Scorecard) y el desempeño de la gestión pública en estas municipalidades.

Desde un punto de vista teórico, este hallazgo es importante porque confirma que, en el contexto municipal, la dimensión financiera del Balanced Scorecard no solo es pertinente, sino que está directamente relacionada con mejoras reales en la gestión pública. Según Kaplan y Norton, la perspectiva financiera dentro del BSC sirve para reflejar los resultados finales que se derivan de la correcta ejecución de las otras perspectivas (procesos internos, clientes, aprendizaje) y para orientar a la organización hacia la creación de valor estratégico.

Este resultado se vincula bien con hallazgos y propuestas en la literatura de modernización del Estado. Por ejemplo, en los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo y otras agencias de desarrollo, se ha señalado que la modernización de la gestión financiera pública —mediante sistemas presupuestarios más eficientes, mayor transparencia y mecanismos de control— es un componente crítico para fortalecer la gestión pública y la gobernabilidad local en América Latina.

**Con relación al objetivo específico 2;** Identificar la relación directa entre la dimensión perspectiva de clientes y la variable gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes; los resultados permitieron obtener un coeficiente  $Rho$  de Spearman  $= 0,282$ , con una significancia bilateral ( $Sig.$ )  $= 0,037$ . Este resultado indica la existencia de una correlación positiva y estadísticamente significativa, aunque débil, entre la perspectiva de clientes —como dimensión del Balanced Scorecard— y la gestión pública municipal.

Este hallazgo guarda coherencia con el marco teórico propuesto por Kaplan y Norton (1996), quienes sostienen que la perspectiva del cliente dentro del Balanced Scorecard representa la capacidad de la organización para crear valor y generar satisfacción en sus grupos de interés, lo que en el ámbito público se traduce en mejor atención ciudadana, transparencia, eficiencia en los servicios y legitimidad institucional. Cuando una municipalidad mide y gestiona de manera efectiva la percepción y satisfacción de sus ciudadanos, tiende a fortalecer su desempeño institucional, su reputación y su sostenibilidad administrativa.

A nivel empírico, este resultado coincide con investigaciones previas que evidencian que la gestión orientada al ciudadano es un componente clave de la gestión pública moderna. Por ejemplo, Kliksberg (2000) plantea que la eficacia del gobierno local se consolida cuando el ciudadano pasa de ser un receptor pasivo de servicios a convertirse en un actor activo y evaluador de la calidad de la gestión pública. Asimismo, estudios recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (2018) han resaltado que la orientación al cliente-ciudadano es esencial para incrementar la confianza institucional y la efectividad de las políticas públicas.

**Respecto al objetivo específico 3;** Determinar la relación directa de la perspectiva de procesos internos y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes. Reveló un coeficiente Rho de Spearman = 0,042 con una significancia bilateral (Sig.) = 0,760. Este resultado evidencia que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambos constructos. En este caso, la débil relación entre la perspectiva de procesos internos y la gestión pública demuestra que los gobiernos locales aún deben trabajar en la integración sistémica de sus procesos administrativos, asegurando que estos se orienten directamente hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de la ciudadanía.

A nivel empírico, este hallazgo coincide con estudios realizados en gobiernos locales latinoamericanos, donde se ha observado que los procesos internos suelen ser uno de los componentes menos desarrollados dentro del Balanced Scorecard, debido a debilidades en la gestión administrativa, escasa capacitación del personal y baja adopción de herramientas tecnológicas (Kliksberg, 2000; BID, 2018). Por ello, aunque los municipios puedan mostrar avances en otras perspectivas —como

la financiera o la atención al ciudadano—, los procesos internos suelen permanecer desarticulados, limitando el impacto general sobre la gestión pública.

**Finalmente, el objetivo específico 4;** Establecer la relación directa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes. Los resultados revelaron un coeficiente Rho de Spearman =  $-0,167$ , con un nivel de significancia bilateral (Sig.) =  $0,224$ . Estos valores indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, ya que el valor de significancia es mayor al nivel de significancia convencional de  $0,05$ ; el signo negativo del coeficiente ( $-0,167$ ) afirma que, aunque de manera muy débil y no significativa, existe una tendencia inversa entre la dimensión de aprendizaje y crecimiento y la gestión pública.

Desde una perspectiva interpretativa, este resultado establece que las municipalidades de la provincia de Tumbes aún no logran consolidar una gestión institucional que potencie adecuadamente las capacidades del personal, la innovación y el aprendizaje organizacional, factores que son esenciales dentro de esta dimensión del Balanced Scorecard. Según Kaplan y Norton (1996), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base para el desarrollo sostenible de las demás perspectivas del modelo, ya que se relaciona con la capacitación del talento humano, la gestión del conocimiento, el uso de tecnologías de información y la cultura de mejora continua.

Estos resultados son consistentes con estudios realizados en contextos similares de gobiernos locales latinoamericanos, donde se ha identificado que las municipalidades enfrentan dificultades para vincular el desarrollo del capital humano con la mejora efectiva de la gestión pública (Kliksberg, 2000; BID, 2018). La modernización del Estado requiere no solo de estructuras formales, sino también de una gestión basada en el fortalecimiento de las competencias del personal y la innovación institucional.

## V. CONCLUSIONES

1. En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que el modelo Balanced Scorecard mantiene una relación positiva y significativa con la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes ( $Rho = 0,324$ ;  $Sig. = 0,016$ ). Se concluye que la implementación efectiva del BSC podría convertirse en una herramienta determinante para fortalecer la gestión pública municipal, siempre que se promueva la integración de sus cuatro perspectivas, la capacitación del personal y la institucionalización de la gestión por resultados.
2. Se concluye que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la perspectiva financiera y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, según el coeficiente Rho de Spearman obtenido ( $\rho = 0,410$ ;  $p = 0,002$ ). Por tanto, se confirma que la dimensión financiera del Balanced Scorecard constituye un factor determinante para la sostenibilidad y eficacia de la gestión municipal, ya que permite tomar decisiones estratégicas basadas en resultados y en el uso responsable de los fondos públicos.
3. Concluye que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la perspectiva de clientes y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, sustentada en un coeficiente Rho de Spearman =  $0,282$  y un nivel de significancia ( $p = 0,037 < 0,05$ ). Este resultado evidencia que la satisfacción y atención adecuada a los ciudadanos guardan relación con el desempeño y la eficiencia de la gestión pública municipal, y que la incorporación de mecanismos de retroalimentación y evaluación ciudadana puede contribuir significativamente al fortalecimiento institucional en los gobiernos locales de la provincia de Tumbes.
4. Se concluye que no existe una relación significativa entre la perspectiva de procesos internos y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, dado que el coeficiente Rho de Spearman ( $\rho = 0,042$ ) refleja una correlación positiva muy débil, y la significancia bilateral ( $p = 0,760 > 0,05$ ) indica

que dicha relación no es estadísticamente significativa. En este contexto, las municipalidades requieren fortalecer sus procesos internos, asegurando que cada actividad administrativa o técnica contribuya efectivamente a la mejora del desempeño organizacional y al logro de resultados públicos de calidad.

5. Se concluye que no existe una relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la gestión pública de las municipalidades de la provincia de Tumbes, dado que el coeficiente Rho de Spearman ( $\rho = -0,167$ ) muestra una correlación negativa muy débil, y la significancia bilateral ( $p = 0,224 > 0,05$ ) indica que dicha relación no es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se afirma que las municipalidades no están aprovechando plenamente el potencial del capital humano como eje de transformación organizacional, lo cual limita la capacidad de innovación, liderazgo y aprendizaje institucional.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los alcaldes y equipos técnicos de las municipalidades de la provincia de Tumbes. implementar de manera integral el modelo Balanced Scorecard (BSC) en la gestión pública municipal, asegurando la articulación de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con los objetivos estratégicos institucionales. Esto permitirá transformar la gestión tradicional en una gestión moderna, basada en resultados y orientada a la mejora continua.
2. Fortalecer la capacidad técnica y estratégica de los funcionarios y servidores municipales mediante programas de capacitación en planificación, control de gestión y evaluación de desempeño bajo el enfoque del BSC. Una adecuada comprensión del modelo facilitará la toma de decisiones fundamentadas en indicadores y metas medibles.
3. Integrar el Balanced Scorecard en los instrumentos de gestión institucional, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), de modo que los objetivos, indicadores y metas del BSC se alineen con la planificación y ejecución presupuestal. Esta integración garantizará coherencia entre la estrategia, la operación y los resultados públicos.
4. Optimizar la gestión financiera municipal, priorizando la eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia presupuestal y la rendición de cuentas. Se recomienda la aplicación de indicadores financieros que permitan evaluar el nivel de ejecución presupuestal, la calidad del gasto y el impacto de las inversiones públicas.
5. Reforzar la orientación al ciudadano como eje central de la gestión pública, estableciendo mecanismos de evaluación de la satisfacción ciudadana y espacios de participación comunitaria. Incorporar esta información en el Balanced Scorecard permitirá que las decisiones institucionales respondan mejor a las necesidades reales de la población.

6. Impulsar el aprendizaje organizacional y la innovación institucional, generando una cultura de mejora continua. Se recomienda establecer sistemas de incentivos, compartir buenas prácticas y promover el liderazgo participativo, de modo que el personal municipal se involucre activamente en la transformación y modernización de la gestión pública.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, J. C. (2012). 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. Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La nueva gestión pública y su teoría de la organización. Repositorio digital CIDE: <https://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/1749/06ARELLANO.pdf>
- Arias, F. A. (2012). El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica. EDITORIAL EPISTEME, C.A. <https://doi.org/https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. Instituto de Investigación de Enfermedades Raras. Instituto de Salud Carlos II. Madrid: [https://enferpro.com/documentos/validacion\\_cuestionarios.pdf](https://enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf)
- Aquilla, L. A., & Villafuerte, D. C. (2022). Diseño de un Balanced Scorecard para gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Riobamba-Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18251/1/12T01616.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Gobiernos que sirven: Lecciones de reformas de gestión pública en América Latina y el Caribe. Publications IDB.: <https://publications.iadb.org/en>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación de Colombia Ltda. Carrera 65B No. 13-62, Bogotá D.C., Colombia. <https://doi.org/https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bolívar, J. E., & García, G. (2014). Fundamentos de la gestión pública, hacia un estado eficiente. Alfa Omega colombiana S.A. [https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=gth0EAAAQBAJ&pg=PA24&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=gth0EAAAQBAJ&pg=PA24&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)

- Carreto, J. (2023). Planeación estratégica. Full Management: <https://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Cuervo, C. J. (2020). Diseño de un modelo de plan estratégico apoyado en el Cuadro de mando integral (cmi) para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa Metalco SAS en la Ciudad de Bogotá. Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c9ed30c-d263-4ea3-8778-a4999e18d34c/content>
- Escalante Ampuero, P. F. (2016). Introducción a la administración y gestión pública. Fondo Editorial de la Universidad Continental. [https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO\\_FCE\\_319\\_MAI\\_UC0505\\_20162.pdf](https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf)
- Fairbanks, S., & Buchko, A. (2018). Strategy is an integrated set of actions and resource commitments that position an organization within the competitive environment so as to generate superior results over time. Esmeralda Limitada. <https://doi.org/https://www.emerald.com/books/monograph/12402/chapter-abstract/82571855/What-Is-Strategy?redirectedFrom=fulltext>
- Fernández Romero, A. (2004). Dirección y Planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Ediciones Días de Santos, S.A. . [https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fernández-Rios, M., & Sanchez, J. C. (1997). Eficacia organizacional - Concepto, desarrollo y evaluación. Ediciones Díaz de Santos 28006 MADRID. [https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=d3z\\_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- García Soto, C. E., Mendoza Virhuez, N. E., Jara Pajuelo, T. A., & Matías Sánchez, R. D. (2024). Capacitación en gestión empresarial y su impacto en la competitividad de agricultores del Valle de Supe-Perú. Revista de Ciencias Sociales.: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/issue/view/3963>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hidalgo, K. V. (2023). Desarrollo de un modelo de Bañanced Scorecard para la gestión administrativa y financiera de Camari Distrito Metropolitano de Quito. Universidad Politecnica Salesiana Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25153/1/MSQ616.pdf>

- Huayta, F. T. (2020). Sistema de dirección por objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de la municipalidad provincial de Tayacaja – Huancavelica. Universidad Nacional de Centro del Perú - Escuela de Posgrado: [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6818/T010\\_20024900\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6818/T010_20024900_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Eugenio Paccely. (2023). Instrumentos de gestión en Municipalidades. <https://institutopaccely.edu.pe/instrumentos-de-gestion-en-municipalidades/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002. <https://doi.org/https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). El Cuadro de mando integral The Balanced Scorecard. Book Print Digital. [https://doi.org/https://proassetspdl.com.cdnstatics2.com/usuaris/libros\\_contenido/arxiu/33/32305\\_El\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](https://doi.org/https://proassetspdl.com.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxiu/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Using the balanced scorecard as a strategic. Boston: Harvard Business.
- Kliksberg, B. (2000). Hacia una nueva gestión pública. Banco Interamericano de Desarrollo.: [https://www.orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/comunicacion\\_organizacion/s2\\_nuevagerenciapublica.pdf](https://www.orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacion/s2_nuevagerenciapublica.pdf)
- Martinelli, C. F. (2020). Cuadro de mando integral y su relación con la eficiencia de la gestión municipal para los municipios de lima metropolitana. Universidad Nacional Federico Villareal Lima - Perú: [http://190.12.84.13:8080/bitstream/handle/20.500.13084/6970/UNFV\\_EUPG\\_Martinelli\\_Carranza\\_Carla\\_Fiorella\\_Maestria\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://190.12.84.13:8080/bitstream/handle/20.500.13084/6970/UNFV_EUPG_Martinelli_Carranza_Carla_Fiorella_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2019). Manual Metodológico para la Formulación del Plan Estratégico Institucional. <https://mepyd.gob.do/wp->

content/uploads/drive/DIGEDES/Publicaciones/Manual%20formulacio%CC%81n%20PEI%20diagramado.pdf

- Molina, C. L. (2019). Diseño e implementación de un plan estratégico utilizando la herramienta BSC para distribuciones forero sierra en el municipio de Girón – Santander. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga - Colombia: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8500/39218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno Ortiz, R. (1997). Universidad de Guadalajara. Neoinstitucionalismo: aproximaciones teóricas para comprender la eficiencia Pública.: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/12825/05\\_Moreno\\_Roberto\\_neo.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/12825/05_Moreno_Roberto_neo.pdf)
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa(98) 153-188.: [https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC\\_9806\\_Murillo.pdf](https://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9806_Murillo.pdf)
- Niven, P. R. (2007). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Gestión 2000. [https://doi.org/https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://doi.org/https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- Ñaupas , H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. 41. Edición. Bogotá: Ediciones de la U . [https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=%C3%91aupas+%26+Mej%C3%ADa+%26+Novoa+%26+Villag%C3%B3mez,+2013&ots=RXHpcP65XW&sig=ZpJI2xqMs1\\_v78NYrNuKsAi\\_30M#v=onepage&q=%C3%91aupas%20%26%20Mej%C3%ADa%20%26%20Novoa%20%26%20Vil](https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=%C3%91aupas+%26+Mej%C3%ADa+%26+Novoa+%26+Villag%C3%B3mez,+2013&ots=RXHpcP65XW&sig=ZpJI2xqMs1_v78NYrNuKsAi_30M#v=onepage&q=%C3%91aupas%20%26%20Mej%C3%ADa%20%26%20Novoa%20%26%20Vil)
- Oszlak, O. (2024). Políticas públicas y capacidades estatales. Revista del Banco de la Provincia de Buenos Aires.: <http://www.oscarozlak.org.ar/gallery/politicas%20publicas%20y%20capacidades%20estatales.pdf>
- Oszlak, O. (2013). CEDES-G.E.CLACSO. La Gestión Pública Post NGP en américa Latina: <http://oscarozlak.org.ar/gallery/la%20gesti%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20post>

ngp%20en%20am%C3%A9rica%20latina%20balances%20y%20desafios%20pendientes.pdf

Porter. (2020). La Ventaja Competitiva. Ediciones Pirámide.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2009). Desarrollo de Capacidades. Texto básico del PNUD: <https://www.redalyc.org/pdf/422/42249786003.pdf>

Roncancio, G. (2024). Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven? Pensemos S.A.: <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://doi.org/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Sankowska., P. -J. (2019). Planning Instruments and Urban Development Management Tools for Smart Cities. Case Study: Ludwigsburg, Germany. International Conference on Smart Infrastructure and Construction: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/pdf/10.1680/icsic.64669.177>

Tapia-Aguirre, J., Avendaño, C., Coacalla-Castillo, C., Calla-Cumpisuca, Y., Espinoza, J., & Vera-Maldonado, P. (2022). Gestión Municipal y desarrollo local. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/57/54/76?inline=1#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20municipal%20son%20todas,fundamental%20para%20el%20desarrollo%20local.>

Tineo, A. A. (2019). Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima. Universidad César Vallejo, Escuela de posgrado: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39593/Tineo\\_MA..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39593/Tineo_MA..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ureta, R. A. (2021). Relación del modelo Balanced Scorecard la competitividad de la municipalidad Distrital de Huancán – Huancayo. Universidad Nacional del Centro - Escuela de Posgrado: [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8033/T010\\_41806118\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8033/T010_41806118_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Vargas, Z. R. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. Revista científica Educación, Universidad de Costa Rica: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vidal , F. A. (2021). Diseño de cuadro de mando integral para la secretaría comunal de planificación de la i. Municipalidad de Maipú. Universidad de Chile : <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/183953/Diseno-de-cuadro-de-mando-integral-para-la-Secretaria-Comunal-de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yauri, A. (2021). Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional en la gestión de la municipalidad distrital de Ascensión departamento Huancavelica . Universidad César Vallejo - Escuela de posgrado: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107201/Yauri\\_HA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107201/Yauri_HA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología	
<b>Problema General:</b>	<b>Hipótesis General:</b>	<b>Objetivo General:</b>	V1. Balanced Scorecard	Perspectiva financiera	<b>Tipo de investigación:</b> Aplicada, descriptiva-correlacional	
¿De que manera el Balanced Scorecard se relaciona con la Gestión Pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	Existe relación directa y significativa entre el Balanced Scorecard y la Gestión Pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024		Perspectiva de clientes	<b>Diseño:</b> No experimental, de corte transversal	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>		Perspectiva de procesos internos	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo	
¿De qué manera la perspectiva financiera se relaciona con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	La perspectiva financiera está relacionada directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024	Reconocer la relación directa entre la perspectiva financiera y la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<b>Población:</b> 55 trabajadores administrativos, contables de las 3 municipalidades de Tumbes	
¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de clientes y la gestión pública en las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	La perspectiva de clientes tiene relación directa con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024	Identificar la relación directa entre la perspectiva de clientes y la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024		V2. Gestión pública	Instrumentos de gestión	<b>Muestra:</b> 55 trabajadores administrativos contables de las 3 municipalidades de Tumbes
¿De que forma la perspectiva de procesos internos se vincula con la gestión pública en las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	La perspectiva de procesos internos está relacionado directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024	Determinar la relación directa de la perspectiva de procesos internos y la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024			Capacidad de gestión	<b>Técnica:</b> Encuestas
¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la gestión pública en las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024?	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona directamente con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024	Determinar la relación directa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con la gestión pública de las municipalidades de la provincial de Tumbes, 2024	Eficiencia y eficacia		<b>Instrumento:</b> Cuestionario	
					<b>Cuestionario 1:</b> variable Balanced Scorecard	
					<b>Cuestionario 2:</b> variable Gestión pública	

**Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles	
<b>Variable 1:</b> Balanced Scorecard	Es un modelo de gestión que engloba la estrategia de una organización, en relación de objetivos, mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Kaplan & Norton (2016)	La variable Balanced Scorecard será medida por las dimensiones: Perspectiva financiera; Perspectiva de clientes; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Perspectiva financiera	Crecimiento y diversificación Mejora de productividad Utilización de los activos	1, 2 y 3			
			Perspectiva de clientes	Cuota de servicios Incremento de clientes Adquisición de clientes Satisfacción de clientes Rentabilidad de los clientes	4, 5, 6, 7 y 8	Nunca: (1)		
			Perspectiva de procesos internos	Identificación del servicio Oferta del servicio Construcción de los servicios Entrega de los servicios Servicio al cliente	9, 10, 11 y 12	Casi nunca: (2) A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 4	Eficiente Regular Deficiente	
			Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del empleado Rotación del empleado Productividad del empleado Competencias del personal Infraestructuras tecnológicas Clima laboral	13, 14, 15, 16 y 17			

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
<b>Variable 2:</b> Gestión pública.	Proceso de articular estratégicamente las acciones de una organización estatal a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo, para garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones que se reflejan en el presupuesto aprobado. Bolívar y García (2014).	La variable Gestión pública será medida por las dimensiones: Instrumentos de gestión, Capacidad de gestión, y Eficiencia y eficacia.	Instrumentos de gestión	Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Operativo Institucional (POI)	1, 2, 3, 4, 5 y 6		
			Capacidad de gestión	Interés público Sociedad Bien público	7, 8, 9, 10, 11 y 12	Nunca: (1) Casi nunca: (2) A veces: 3	Eficiente Regular
			Eficiencia y eficacia	Cumplimiento Resultados Satisfacción	13, 14, 15, 16, 17 y 18	Casi siempre: 4 Siempre: 4	Deficiente

### Anexo 3. Cuestionario 1 de la variable: *Balanced Scorecard*

Estimado (a) trabajador, el presente cuestionario es de un proyecto de Tesis que tiene por objeto recolectar información sobre Gestión del *Balanced Scorecard* en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Las preguntas tienen 5 niveles de respuesta, solo marque “+” o “x” no marque dos opciones. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, muchas gracias por su valiosa colaboración.

ÍTEMS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N°	Dimensiones/Indicadores	1	2	3	4	5
<b>Ítem</b>	<b>Dimensión 1: Perspectiva financiera</b>					
1	El crecimiento y diversificación Institucional son las adecuadas para el desarrollo económico de la municipalidad de Zarumilla					
2	Considera que existen proyectos y programas de desarrollo económico para mejorar la productividad y desarrollo financiero en la municipalidad					
3	Le informan de los activos institucionales para poder comprender como usarlos correctamente en el desarrollo económico de la municipalidad					
	<b>Dimensión 2: Perspectiva de cliente</b>					
4	La cantidad de servicios ofrecidos es la adecuada por la municipalidad de Zarumilla teniendo en consideración buzón de quejas y sugerencias					
5	Los proyectos y planes son desarrollados, formulados y licitados correctamente para atraer e incrementar a más clientes para una mejor y libre competencia					
6	Existe un proceso limpio y transparente en las licitaciones para la retención y adquisición de clientes y proveedores de servicio					
7	Los clientes se sienten satisfechos al ofrecer, brindar y utilizar los servicios ofrecidos de manera general y/o individual					
8	Los servicios ofrecidos a los clientes son organizados y desarrollados de la mejor forma para ser rentables					
	<b>Dimensión 3: Perspectiva de procesos internos</b>					
9	Se identificaron los servicios que ofrece la municipalidad de Zarumilla de acuerdo a las necesidades y prioridades de la comunidad					
10	Los procesos son adecuados y desarrollados de acuerdo a la construcción de los servicios ofrecidos por la municipalidad de Zarumilla					
11	Los servicios son entregados a tiempo y de forma correcta a los ciudadanos de la comunidad					
12	Los servicios ofrecidos al cliente son los adecuados y se ajustan a las necesidades de la comunidad					
	<b>Dimensión 4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>					
13	Qué tan satisfecho se siente en su área de trabajo con su desarrollo profesional					
14	La rotación de los empleados es la adecuada, así como tiene planes a largo plazo en la municipalidad de Zarumilla					
15	La institución lo capacita y orienta en sus funciones para poder ser más productivo y generar mayores ingresos a la municipalidad de Zarumilla					
16	Las infraestructuras tecnológicas son adecuadas para un mejor desarrollo de sus actividades de trabajo					
17	El clima laboral en la municipalidad de Zarumilla es el adecuado para su desarrollo profesional					

#### Anexo 4. Cuestionario 2 de la variable: Gestión pública

Estimado (a) trabajador, el presente cuestionario es de un proyecto de Tesis que tiene por objeto recolectar información sobre Gestión Pública en las municipalidades de la provincia de Tumbes. Las preguntas tienen 5 niveles de respuesta, solo marque “+” o “x” no marque dos opciones. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, muchas gracias por su valiosa colaboración.

ÍTEMS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N°	Dimensiones/Indicadores	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Instrumentos de gestión</b>						
1	Usted considera que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento que sirve para alcanzar los objetivos institucionales de la municipalidad					
2	Usted considera que da conocer la cultura institucional y los objetivos estratégicos de la municipalidad a los compañeros de trabajo.					
3	La municipalidad de Zarumilla desarrolla sus labores conforme a la normativa establecida por el Estado.					
4	Cree usted que el POI es un instrumento útil para visualizar las actividades operativas e inversiones necesarias para realizar las acciones estratégicas Institucionales de la municipalidad					
5	Usted cree que realiza las actividades que han sido planificadas para todo el año.					
6	Usted cree que el POI ejerce influencia directa en el suministro de bienes y servicios que la municipalidad entrega a sus usuarios.					
<b>Dimensión 2: Capacidad de gestión</b>						
7	Usted realiza sus funciones de manera adecuada en su lugar de trabajo.					
8	Usted atiende de forma pertinente y eficiente a los usuarios.					
9	Los datos solicitados por los usuarios los atiende de manera oportuna.					
10	Cree que cubre las expectativas de los usuarios al brindarles la información requerida para los fines pertinentes.					
11	Muestra predisposición para escuchar y atender las consultas y reclamos presentados por los usuarios en la municipalidad de Zarumilla.					
12	La labor que usted realiza en la municipalidad de Zarumilla contribuye al bien común.					
<b>Dimensión 3: Eficiencia y eficacia</b>						
13	Cumple con ejecutar los trámites en el tiempo que se establece.					
14	Los sistemas y herramientas con los que cuenta le permiten dar cumplimiento con las solicitudes de la población en tiempos establecidos.					
15	Los resultados obtenidos en su gestión son los esperados.					
16	Al obtener resultados usted cuenta con una aprobación positiva.					
17	Los usuarios quedan satisfechos con la atención que usted brinda.					
18	La calidad de atención que usted ofrece es la ideal.					

## Anexo 5. Validación del instrumento variable *Balanced Scorecard* del experto 1

### Informe de opinión sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Garay Canales Henry Bernardo
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional de Tumbes
- 1.3. Especialidad: Escuela de Contabilidad
- 1.4. Instrumento de evaluación: Cuestionario de la variable Balanced Scorecard
- 1.5. Autor (a) del instrumento: Br. Antonio Puell Seminario

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

Indicadores	Criterios					
		1	2	3	4	5
<b>Claridad</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
<b>Objetividad</b>	Los ítems del instrumento están expresados en conductas observables					X
<b>Actualización</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal.					X
<b>Organización</b>	Los ítems reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de estudio.				X	
<b>Suficiencia</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
<b>Intencionalidad</b>	Los ítems son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
<b>Consistencia</b>	La información que se recoja a través de los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad.					X
<b>Coherencia</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
<b>Metodología</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>Pertinencia</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					4	45

**Nota:** Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41, máximo 50; Sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE	SI
NO APLICABLE	

PROMEDIO	49
----------	----



DR. HENRY BERNARDO GARAY CANALES  
DOCENTE UNTUMBES

## Anexo 6. Validación del instrumento variable Gestión Pública del experto 1

### Informe de opinión sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Garay Canales Henry Bernardo
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional de Tumbes
- 1.3. Especialidad: Escuela de Contabilidad
- 1.4. Instrumento de evaluación: Cuestionario de la variable Gestión Pública
- 1.5. Autor (a) del instrumento: Br. Antonio ~~Puell~~ Seminario

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

Indicadores	Criterios	1	2	3	4	5
<b>Claridad</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
<b>Objetividad</b>	Los ítems del instrumento están expresados en conductas observables					X
<b>Actualización</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal.					X
<b>Organización</b>	Los ítems reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de estudio.				X	
<b>Suficiencia</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
<b>Intencionalidad</b>	Los ítems son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
<b>Consistencia</b>	La información que se recoja a través de los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad.					X
<b>Coherencia</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
<b>Metodología</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>Pertinencia</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					8	40

**Nota:** Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41, máximo 50; Sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE	SI
NO APLICABLE	

PROMEDIO	48
----------	----

  
 DR. HENRY BERNARDO GARAY CANALES  
 DOCENTE UNTUMBES

## Anexo 7. Validación del instrumento variable *Balanced Scorecard* del experto 2

### Informe de opinión sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mg. Franz Lenin Aleister Ramirez Weepio
- 1.2. Institución donde labora: Municipalidad Provincial de Condorcanqui
- 1.3. Especialidad: Gestión Pública y Administración
- 1.4. Instrumento de evaluación: Cuestionario variable Balanced Score card
- 1.5. Autor (a) del instrumento: CPC. Antonio Puejll Seminario

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

Indicadores	Criterios	1	2	3	4	5
<b>Claridad</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
<b>Objetividad</b>	Los ítems del instrumento están expresados en conductas observables					X
<b>Actualización</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal.					X
<b>Organización</b>	Los ítems reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de estudio.					X
<b>Suficiencia</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
<b>Intencionalidad</b>	Los ítems son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
<b>Consistencia</b>	La información que se recoja a través de los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad.					X
<b>Coherencia</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
<b>Metodología</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>Pertinencia</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						50

**Nota:** Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41, máximo 50; Sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE	SI
NO APLICABLE	

PROMEDIO	50
----------	----

  
 Firma  
 DNI: 46023702  
 Mg. Franz L. Aleister Ramirez Weepio

## Anexo 8. Validación del instrumento variable Gestión Pública del experto 2

### Informe de opinión sobre Instrumento de Investigación

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mg. Franz Lenin Aleister Ramirez Weepio
- 1.2. Institución donde labora: Municipalidad Provincial de Condorcanqui
- 1.3. Especialidad: Gestión Pública y Administración
- 1.4. Instrumento de evaluación: Cuestionario variable Balanced Score card
- 1.5. Autor (a) del instrumento: CPC. Antonio Puel Seminario

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Muy deficiente	Deficiente	Aceptable	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

Indicadores	Criterios	1	2	3	4	5
<b>Claridad</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
<b>Objetividad</b>	Los ítems del instrumento están expresados en conductas observables					X
<b>Actualización</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal.					X
<b>Organización</b>	Los ítems reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable de estudio.					X
<b>Suficiencia</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
<b>Intencionalidad</b>	Los ítems son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
<b>Consistencia</b>	La información que se recoja a través de los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad.					X
<b>Coherencia</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
<b>Metodología</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					X
<b>Pertinencia</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						50

**Nota:** Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41, máximo 50; Sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE	SI
NO APLICABLE	

PROMEDIO	50
----------	----

  
 Firma  
 DNI: 46023702  
 Mg. Franz L. Aleister Ramirez Weepio

**Anexo 9. Data estadística de la variable Balanced Scorecard**

Nº	Perspectiva Financiera					Perspectiva de clientes							Perspectiva de procesos internos						Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						Total Variable 1		
	P1	P2	P3	Sum	Nivel	P4	P5	P6	P7	P8	Sum	Nivel	P9	P10	P11	P12	Sum	Nivel	P13	P14	P15	P16	P17	Sum	Nivel	Suma	Nivel
1	5	4	5	14	Eficiente	4	4	5	3	4	20	Eficiente	2	4	3	4	13	Regular	2	4	4	4	3	17	Regular	64	Eficiente
2	5	2	3	10	Regular	4	4	2	5	2	17	Regular	2	2	4	4	12	Regular	5	4	2	4	4	19	Eficiente	58	Regular
3	4	4	3	11	Regular	5	2	4	2	2	15	Regular	4	5	4	2	15	Eficiente	3	3	4	2	4	16	Regular	57	Regular
4	4	4	4	12	Eficiente	3	3	3	3	4	16	Regular	4	3	3	4	14	Regular	4	4	2	4	2	16	Regular	58	Regular
5	4	4	5	13	Eficiente	3	4	3	4	4	18	Regular	4	4	4	4	16	Eficiente	4	3	4	2	4	17	Regular	64	Eficiente
6	3	4	4	11	Regular	3	4	4	5	4	20	Eficiente	3	4	2	3	12	Regular	2	4	5	3	3	17	Regular	60	Regular
7	4	2	3	9	Regular	2	3	4	3	4	16	Regular	3	4	4	4	15	Eficiente	4	3	3	3	4	17	Regular	57	Regular
8	3	2	3	8	Regular	2	3	4	3	4	16	Regular	2	4	4	4	14	Regular	5	3	4	4	3	19	Eficiente	57	Regular
9	4	5	2	11	Regular	4	3	4	3	4	18	Regular	3	4	4	2	13	Regular	4	5	3	4	3	19	Eficiente	61	Regular
10	4	3	5	12	Eficiente	3	4	4	4	4	19	Eficiente	4	4	4	4	16	Eficiente	4	4	2	4	4	18	Regular	65	Eficiente
11	3	3	2	8	Regular	2	5	4	4	3	18	Regular	4	3	5	3	15	Eficiente	2	5	2	4	3	16	Regular	57	Regular
12	5	4	3	12	Eficiente	4	5	5	2	4	20	Eficiente	4	4	5	4	17	Eficiente	5	4	5	4	2	20	Eficiente	69	Eficiente
13	5	4	2	11	Regular	4	4	5	4	3	20	Eficiente	3	4	4	3	14	Regular	5	4	3	4	3	19	Eficiente	64	Eficiente
14	5	4	3	12	Eficiente	3	3	2	3	2	13	Regular	2	4	4	2	12	Regular	4	3	4	5	4	20	Eficiente	57	Regular
15	2	2	4	8	Regular	5	3	3	4	3	18	Regular	3	4	4	4	15	Eficiente	4	4	4	5	2	19	Eficiente	60	Regular
16	3	2	4	9	Regular	3	3	3	5	3	17	Regular	3	4	4	4	15	Eficiente	3	3	4	4	3	17	Regular	58	Regular
17	4	4	4	12	Eficiente	4	2	5	4	4	19	Eficiente	4	5	3	4	16	Eficiente	3	2	2	5	5	17	Regular	64	Eficiente
18	4	4	4	12	Eficiente	3	2	4	3	3	15	Regular	3	2	4	3	12	Regular	4	3	4	4	4	19	Eficiente	58	Regular
19	4	2	4	10	Regular	4	4	4	5	3	20	Eficiente	4	2	4	3	13	Regular	4	4	3	4	5	20	Eficiente	63	Eficiente
20	5	3	4	12	Eficiente	5	3	2	3	3	16	Regular	4	3	4	4	15	Eficiente	4	4	3	5	3	19	Eficiente	62	Regular
21	3	4	4	11	Regular	3	2	4	2	3	14	Regular	3	4	3	2	12	Regular	4	3	3	4	4	18	Regular	55	Regular
22	2	3	2	7	Deficiente	5	4	3	5	4	21	Eficiente	3	2	4	5	14	Regular	4	3	3	4	4	18	Regular	60	Regular
23	5	3	4	12	Eficiente	2	4	3	2	4	15	Regular	3	4	3	3	13	Regular	5	4	4	4	4	21	Eficiente	61	Regular
24	4	2	4	10	Regular	4	2	4	4	2	16	Regular	5	2	5	3	15	Eficiente	4	5	4	4	4	21	Eficiente	62	Regular
25	5	4	3	12	Eficiente	4	2	3	3	3	15	Regular	3	4	2	4	13	Regular	4	2	5	3	5	19	Eficiente	59	Regular
26	4	3	5	12	Eficiente	3	3	4	4	5	19	Eficiente	3	2	5	5	15	Eficiente	5	3	3	3	5	19	Eficiente	65	Eficiente
27	4	5	4	13	Eficiente	4	4	5	2	4	19	Eficiente	4	3	3	4	14	Regular	4	3	4	4	3	18	Regular	64	Eficiente
28	3	3	5	11	Regular	4	2	3	3	4	16	Regular	3	3	2	4	12	Regular	2	5	4	3	4	18	Regular	57	Regular

Nº	Perspectiva Financiera					Perspectiva de clientes							Perspectiva de procesos internos						Perspectiva de aprendizaje y crecimiento						Total Variable 1		
	P1	P2	P3	Sum	Nivel	P4	P5	P6	P7	P8	Sum	Nivel	P9	P10	P11	P12	Sum	Nivel	P13	P14	P15	P16	P17	Sum	Nivel	Suma	Nivel
29	3	4	4	11	Regular	4	4	3	4	3	18	Regular	4	4	4	4	16	Eficiente	3	3	4	5	3	18	Regular	63	Eficiente
30	3	3	2	8	Regular	3	4	3	3	3	16	Regular	4	4	3	3	14	Regular	5	3	4	3	4	19	Eficiente	57	Regular
31	5	2	4	11	Regular	3	4	2	5	4	18	Regular	3	4	5	2	14	Regular	4	5	4	3	2	18	Regular	61	Regular
32	4	5	5	14	Eficiente	4	4	3	3	4	18	Regular	3	2	4	3	12	Regular	3	4	4	3	4	18	Regular	62	Regular
33	4	4	5	13	Eficiente	4	4	3	5	4	20	Eficiente	3	5	5	3	16	Eficiente	4	3	2	3	2	14	Regular	63	Eficiente
34	4	3	4	11	Regular	3	3	4	3	3	16	Regular	3	3	4	2	12	Regular	4	4	4	3	2	17	Regular	56	Regular
35	3	5	3	11	Regular	4	5	5	4	4	22	Eficiente	3	4	5	2	14	Regular	3	4	4	4	3	18	Regular	65	Eficiente
36	4	3	4	11	Regular	4	5	3	4	4	20	Eficiente	2	4	4	5	15	Eficiente	2	2	3	3	3	13	Regular	59	Regular
37	2	3	4	9	Regular	4	4	5	3	4	20	Eficiente	4	2	4	4	14	Regular	4	4	2	3	4	17	Regular	60	Regular
38	3	2	4	9	Regular	5	4	2	3	3	17	Regular	4	3	4	3	14	Regular	4	2	3	3	3	15	Regular	55	Regular
39	3	2	4	9	Regular	3	4	5	2	3	17	Regular	4	4	5	4	17	Eficiente	3	3	3	4	4	17	Regular	60	Regular
40	4	3	5	12	Eficiente	3	5	4	2	4	18	Regular	3	4	2	4	13	Regular	4	3	3	4	4	18	Regular	61	Regular
41	4	2	3	9	Regular	4	4	2	2	4	16	Regular	3	3	4	2	12	Regular	4	3	4	4	4	19	Eficiente	56	Regular
42	3	2	5	10	Regular	5	4	4	3	4	20	Eficiente	4	3	3	4	14	Regular	2	3	3	2	3	13	Regular	57	Regular
43	3	5	3	11	Regular	2	4	5	5	4	20	Eficiente	3	3	2	4	12	Regular	4	3	3	2	4	16	Regular	59	Regular
44	2	3	4	9	Regular	3	4	4	3	2	16	Regular	2	4	2	4	12	Regular	3	4	4	4	5	20	Eficiente	57	Regular
45	5	4	3	12	Eficiente	3	5	4	4	3	19	Eficiente	3	3	5	3	14	Regular	4	3	3	4	2	16	Regular	61	Regular
46	3	3	2	8	Regular	4	4	5	2	4	19	Eficiente	3	3	3	3	12	Regular	4	3	4	4	2	17	Regular	56	Regular
47	4	4	4	12	Eficiente	4	4	2	5	2	17	Regular	5	4	4	3	16	Eficiente	3	3	4	4	3	17	Regular	62	Regular
48	4	5	3	12	Eficiente	5	4	3	2	4	18	Regular	3	4	2	4	13	Regular	4	4	3	2	4	17	Regular	60	Regular
49	2	3	4	9	Regular	4	4	2	2	4	16	Regular	3	4	2	3	12	Regular	4	3	3	3	3	16	Regular	53	Regular
50	3	3	3	9	Regular	4	4	5	4	3	20	Eficiente	3	5	3	2	13	Regular	5	4	4	5	4	22	Eficiente	64	Eficiente
51	3	2	4	9	Regular	3	5	4	3	5	20	Eficiente	3	3	3	2	11	Regular	4	4	4	4	3	19	Eficiente	59	Regular
52	4	2	4	10	Regular	4	5	2	2	3	16	Regular	5	3	2	3	13	Regular	4	5	4	3	5	21	Eficiente	60	Regular
53	4	3	3	10	Regular	4	5	4	3	5	21	Eficiente	3	4	3	4	14	Regular	4	5	3	2	4	18	Regular	63	Eficiente
54	2	4	4	10	Regular	4	4	5	3	4	20	Eficiente	4	3	4	3	14	Regular	4	4	3	3	3	17	Regular	61	Regular
55	2	2	3	7	Deficiente	5	4	5	5	4	23	Eficiente	3	3	2	4	12	Regular	5	5	3	4	3	20	Eficiente	62	Regular

**Anexo 10. Data estadística de la variable Gestión Pública**

Nº	Instrumentos de Gestión								Capacidad de gestión								Eficiencia y eficacia								Total Variable 2	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Sum	Nivel	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Sum	Nivel	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Sum	Nivel	Suma	Nivel
1	5	5	4	4	3	4	25	Eficiente	4	4	3	4	3	3	21	Regular	3	5	3	4	4	4	23	Eficiente	69	Eficiente
2	5	3	2	2	2	2	16	Regular	4	3	5	2	4	4	22	Regular	4	3	3	2	2	3	17	Regular	55	Regular
3	4	3	4	2	2	2	17	Regular	4	3	2	5	4	3	21	Regular	3	2	3	2	2	4	16	Regular	54	Regular
4	4	5	4	2	4	2	21	Regular	4	5	2	3	5	5	24	Eficiente	5	4	5	2	2	4	22	Regular	67	Eficiente
5	5	3	3	2	4	2	19	Regular	4	5	4	4	4	4	25	Eficiente	4	4	4	5	2	3	22	Regular	66	Regular
6	2	4	5	4	5	3	23	Eficiente	2	3	5	4	4	3	21	Regular	4	2	3	4	5	3	21	Regular	65	Regular
7	4	2	4	4	3	3	20	Regular	4	3	3	4	4	5	23	Eficiente	3	2	5	3	3	4	20	Regular	63	Regular
8	4	4	3	4	4	2	21	Regular	4	2	2	4	4	3	19	Regular	3	5	3	3	4	4	22	Regular	62	Regular
9	4	5	4	5	4	3	25	Eficiente	3	3	3	4	4	4	21	Regular	4	5	3	3	4	3	22	Regular	68	Eficiente
10	4	4	4	4	4	4	24	Eficiente	4	4	3	4	4	4	23	Eficiente	3	3	5	4	4	4	23	Eficiente	70	Eficiente
11	4	4	2	4	3	4	21	Regular	4	2	4	3	5	3	21	Regular	3	2	5	2	2	4	18	Regular	60	Regular
12	4	4	3	4	3	3	21	Regular	4	2	4	4	4	4	22	Regular	4	3	5	4	5	4	25	Eficiente	68	Eficiente
13	3	3	5	3	4	3	21	Regular	4	4	4	4	4	4	24	Eficiente	3	5	5	3	4	3	23	Eficiente	68	Eficiente
14	3	4	3	4	3	2	19	Regular	4	3	2	4	4	4	21	Regular	4	3	3	4	2	3	19	Regular	59	Regular
15	4	3	3	5	4	2	21	Regular	2	5	5	2	4	3	21	Regular	2	2	3	2	2	3	14	Deficiente	56	Regular
16	4	2	4	3	2	3	18	Regular	4	3	3	4	4	3	21	Regular	4	3	3	2	2	5	19	Regular	58	Regular
17	4	4	4	4	5	4	25	Eficiente	5	3	4	5	2	4	23	Eficiente	3	5	5	2	5	3	23	Eficiente	71	Eficiente
18	2	4	3	3	4	3	19	Regular	4	5	4	5	4	4	26	Eficiente	5	5	5	2	4	4	25	Eficiente	70	Eficiente
19	3	4	3	3	4	4	21	Regular	3	3	4	4	4	3	21	Regular	3	4	4	3	4	3	21	Regular	63	Regular
20	3	2	3	3	2	4	17	Regular	4	3	4	3	5	3	22	Regular	4	3	4	4	2	4	21	Regular	60	Regular
21	4	2	2	4	4	4	20	Regular	4	3	2	4	4	5	22	Regular	4	5	5	4	5	4	27	Eficiente	69	Eficiente
22	5	5	2	4	5	3	24	Eficiente	3	4	3	3	4	5	22	Regular	3	2	4	2	3	4	18	Regular	64	Regular
23	5	3	3	3	5	4	23	Eficiente	3	3	5	4	4	3	22	Regular	4	5	3	4	4	4	24	Eficiente	69	Eficiente
24	4	3	4	3	4	4	22	Regular	4	3	4	4	5	3	23	Eficiente	5	2	3	4	4	4	22	Regular	67	Eficiente
25	4	2	4	4	3	4	21	Regular	4	3	5	4	4	4	24	Eficiente	5	4	5	4	4	4	26	Eficiente	71	Eficiente
26	5	3	3	4	4	2	21	Regular	5	4	3	5	4	3	24	Eficiente	4	4	4	5	5	4	26	Eficiente	71	Eficiente
27	5	3	2	4	5	5	24	Eficiente	5	3	4	4	5	4	25	Eficiente	4	5	3	4	4	3	23	Eficiente	72	Eficiente
28	4	2	2	3	5	4	20	Regular	3	4	2	4	3	3	19	Regular	4	3	5	4	4	4	24	Eficiente	63	Regular

Nº	Instrumentos de Gestión								Capacidad de gestión								Eficiencia y eficacia								Total Variable 2	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Sum	Nivel	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Sum	Nivel	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Sum	Nivel	Suma	Nivel
29	4	4	5	4	4	4	25	Eficiente	5	3	5	3	3	2	21	Regular	3	3	3	4	4	5	22	Regular	68	Eficiente
30	4	5	4	3	2	4	22	Regular	3	3	2	4	4	4	20	Regular	4	2	3	4	2	4	19	Regular	61	Regular
31	4	4	4	4	2	5	23	Eficiente	5	4	4	3	3	5	24	Eficiente	4	3	4	4	3	3	21	Regular	68	Eficiente
32	4	4	5	3	5	2	23	Eficiente	2	5	3	4	4	4	22	Regular	3	5	3	5	4	4	24	Eficiente	69	Eficiente
33	4	4	3	4	4	4	23	Eficiente	5	5	4	5	5	4	28	Eficiente	4	3	5	4	3	3	22	Regular	73	Eficiente
34	3	3	2	5	5	4	22	Regular	3	4	2	4	4	3	20	Regular	3	5	5	5	5	5	28	Eficiente	70	Eficiente
35	3	4	3	4	4	5	23	Eficiente	4	3	4	3	4	4	22	Regular	4	3	3	4	4	4	22	Regular	67	Eficiente
36	4	3	5	2	5	5	24	Eficiente	3	5	3	4	4	5	24	Eficiente	5	2	5	4	4	4	24	Eficiente	72	Eficiente
37	4	4	4	3	5	4	24	Eficiente	5	5	4	3	5	3	25	Eficiente	4	3	5	5	2	3	22	Regular	71	Eficiente
38	4	4	4	4	4	4	24	Eficiente	4	3	3	3	5	5	23	Eficiente	3	3	2	4	4	4	20	Regular	67	Eficiente
39	5	4	5	4	5	4	27	Eficiente	5	5	5	3	5	3	26	Eficiente	3	3	3	3	4	2	18	Regular	71	Eficiente
40	3	4	3	3	5	3	21	Regular	5	5	3	5	4	5	27	Eficiente	5	4	4	3	5	3	24	Eficiente	72	Eficiente
41	3	5	5	4	4	4	25	Eficiente	4	3	5	4	4	3	23	Eficiente	4	4	4	2	5	3	22	Regular	70	Eficiente
42	5	5	4	3	5	5	27	Eficiente	4	3	4	3	2	4	20	Regular	5	4	4	5	2	3	23	Eficiente	70	Eficiente
43	4	5	4	3	5	4	25	Eficiente	4	3	4	4	3	4	22	Regular	4	5	5	4	5	3	26	Eficiente	73	Eficiente
44	4	3	2	4	3	4	20	Regular	4	2	4	4	3	2	19	Regular	4	4	2	3	4	4	21	Regular	60	Regular
45	4	3	3	4	4	5	23	Eficiente	5	4	3	3	2	4	21	Regular	4	3	3	2	4	4	20	Regular	64	Regular
46	3	4	4	4	5	3	23	Eficiente	4	3	5	4	3	3	22	Regular	4	2	2	4	5	3	20	Regular	65	Regular
47	5	4	3	4	5	2	23	Eficiente	3	4	4	3	4	2	20	Regular	4	5	2	4	2	4	21	Regular	64	Regular
48	3	4	3	5	4	3	22	Regular	4	5	4	4	4	4	25	Eficiente	4	4	5	4	5	3	25	Eficiente	72	Eficiente
49	3	3	5	3	5	4	23	Eficiente	4	3	2	4	4	3	20	Regular	5	4	4	2	3	4	22	Regular	65	Regular
50	5	3	3	4	4	4	23	Eficiente	3	5	4	4	4	4	24	Eficiente	4	5	3	4	4	3	23	Eficiente	70	Eficiente
51	3	3	2	5	2	2	17	Regular	3	5	3	4	4	4	23	Eficiente	4	4	4	3	5	4	24	Eficiente	64	Regular
52	4	5	4	3	3	4	23	Eficiente	4	4	5	2	5	3	23	Eficiente	2	4	3	5	4	2	20	Regular	66	Regular
53	5	5	4	4	3	4	25	Eficiente	4	5	3	2	5	5	24	Eficiente	4	4	5	5	4	3	25	Eficiente	74	Eficiente
54	3	3	2	3	4	5	20	Regular	4	3	4	2	5	2	20	Regular	3	3	3	4	5	3	21	Regular	61	Regular
55	3	5	5	4	5	5	27	Eficiente	3	3	4	3	2	4	19	Regular	4	5	2	3	2	3	19	Regular	65	Regular

**Anexo 11. Data de los Baremos de la variable Balanced Scorecard**

**Perspectiva Financiera**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	3	4.00
N° de niveles	3	

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	3	7
Regular	8	11
Eficiente	12	15

Valor máximo	15
Valor mínimo	3
Rango	12
Amplitud	3.00

**Perspectiva de clientes**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	5	6.67
N° de niveles	3	

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	5	12
Regular	13	18
Eficiente	19	25

Valor máximo	25
Valor mínimo	5
Rango	20
Amplitud	6.67

**Perspectiva de procesos internos**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	4	5.33
N° de niveles	3	

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	4	9
Regular	10	15
Eficiente	16	20

Valor máximo	20
Valor mínimo	4
Rango	16
Amplitud	5.33

**Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	5	6.67
N° de niveles	3	

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	5	12
Regular	13	18
Eficiente	19	25

Valor máximo	25
Valor mínimo	5
Rango	20
Amplitud	6.67

**Variable: Balanced Scorecard**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	17	22.67
N° de niveles	3	

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	17	40
Regular	41	62
Eficiente	63	85

Valor máximo	85
Valor mínimo	17
Rango	68
Amplitud	22.67

**Anexo 12.** *Data de los Baremos de la variable Gestión Pública*

**Instrumentos de Gestión**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	6	
N° de niveles	3	8.00

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	6	14
Regular	15	22
Eficiente	23	30

Valor máximo	30
Valor mínimo	6
Rango	24
Amplitud	8.00

**Capacidad de gestión**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	6	
N° de niveles	3	8.00

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	6	14
Regular	15	22
Eficiente	23	30

Valor máximo	30
Valor mínimo	6
Rango	24
Amplitud	8.00

**Eficiencia y eficacia**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	6	
N° de niveles	3	8.00

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	6	14
Regular	15	22
Eficiente	23	30

Valor máximo	30
Valor mínimo	6
Rango	24
Amplitud	8.00

**Variable: Gestión Pública**

Escala de Likert	Min.	Máx.
	1	5
N° de ítems	18	
N° de niveles	3	24.00

Niveles	Min.	Max.
Deficiente	18	42
Regular	43	66
Eficiente	67	90

Valor máximo	90
Valor mínimo	18
Rango	72
Amplitud	24.00

### Anexo 13. Resultado de correlación de Rho Spearman por variables y dimensiones

Correlaciones no paramétricas						
Correlaciones			Balanced Socorecard	Gestión Pública		
Rho de Spearman	Balanced Socorecard	Coefficiente de correlación	1,000	,324*		
		Sig. (bilateral)	.	,016		
		N	55	55		
	Gestión Pública	Coefficiente de correlación	,324*	1,000		
		Sig. (bilateral)	,016	.		
		N	55	55		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones no paramétricas							
Correlaciones			Perspectiva Financiera	Perspectiva de Clientes	Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Gestión Pública
Rho de Spearman	Perspectiva Financiera	Coefficiente de correlación	1,000	-,066	,136	-,102	,410**
		Sig. (bilateral)	.	,630	,321	,458	,002
		N	55	55	55	55	55
	Perspectiva de Clientes	Coefficiente de correlación	-,066	1,000	,138	-,170	,282*
		Sig. (bilateral)	,630	.	,315	,215	,037
		N	55	55	55	55	55
	Perspectiva de Procesos Internos	Coefficiente de correlación	,136	,138	1,000	-,253	,042
		Sig. (bilateral)	,321	,315	.	,062	,760
		N	55	55	55	55	55
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Coefficiente de correlación	-,102	-,170	-,253	1,000	-,167
		Sig. (bilateral)	,458	,215	,062	.	,224
		N	55	55	55	55	55
	Gestión Pública	Coefficiente de correlación	,410**	,282*	,042	-,167	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	,037	,760	,224	.
		N	55	55	55	55	55

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 \* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Juicio de expertos

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis problema y objetivos de la investigación.					
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación.					
<b>PERTINENCIA</b>	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					
<b>PUNTAJE PARCIAL</b>						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: El instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 “Excelente”; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)