



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
**Bachiller en Dirección de Tecnologías de la Información**

**PRESENTADO POR:**

Morales Torres, Martin Arnaldo - Dirección de Tecnologías de la Información

**ASESOR:**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2025

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

Castro Montensinos, Cesar

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Rodriguez Cornejo, Guido Dionicio


## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD


Yo, Martin Arnaldo Morales Torres identificado(a) con DNI N° 25663373 perteneciente al Programa de Dirección de Tecnologías de la Información, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto, Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.


### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:


- a) Soy el autor del documento académico titulado “Propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la provincia constitucional del Callao, 2025”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el trabajo de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 22% de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 25, Julio, 2025

  
Firma del autor

  
Huella

  
Firma del asesor

  
Huella

## DEDICATORIA

A los cinco años quería ser Popeye, a los siete Meteorito, a los diez quería ser bombero, a los doce quise ser ingeniero. Mi ambición no ha hecho más que crecer; ahora solo quiero ser Martin Morales y nada más. Sin embargo, esto es muy difícil, ya que, a medida que me acerco a Martin, él se aleja más de mi...

## **AGRADECIMIENTOS**

A la cima no se llega superando a los demás sino superándose a si mismo y, agradeciendo el apoyo de quienes creyeron en ti y fueron testigos de tu esfuerzo y dedicación. En ese sentido mi agradecimiento a la memoria de mi madre, siempre presente, a la memoria de mi hermano Carlos y de mi padre. Paz eterna para ellos.

Mi agradecimiento a todos y cada de uno de mis hermanos por su valioso apoyo: Elizabeth, Guadalupe, Walter, Bertha y Jaime, por compartir con entusiasmo este proyecto que les dedico.

Mi agradecimiento especial a mis hijos Darío y Pablo por su aliento y comprensión ante mis ausencias de todos estos años; ustedes saben que tenia que hacerlo, no podria exigirles nada que yo no haya hecho.

Gracias también al primer asesor de tesis que en primera instancia rechazo este trabajo de investigación por considerarlo 'muy político'., perdi valioso tiempo pero no sabe el impulso que me dio. Mi gratitud al maestro Ivan Quijano, que tuvo ojos de ver.. Su experiencia y profesionalismo fueron claves para asesorarme en la estructura metodológica de mi investigación.

Finalmente me agradezco por seguir adelante, por seguir intentando sin rendirme y reusarme a admitir que ya nada tiene solución en el Callao y en el Perú, que nada de lo que hagamos podrá cambiar el estado actual de cosas, porque aceptarlo sería como aceptar el fin del hombre como tal y por tanto es nuestra obligación ante esta realidad sobrecogedora sentirnos con el derecho de creer que todavía no es demasiado tarde para emprender la creación de una utopía contraria, de una patria nueva y justa para todos.

## ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
ÍNDICE TEMÁTICO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
RESUMEN.....	15
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
I. INFORMACIÓN GENERAL.....	18
1.1. Título del Proyecto.....	19
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	19
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada	19
19	
1.4. Localización o alcance de la solución.....	20
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN.....	22
2.1. Planteamiento del problema.....	22
<b>2.1.1. Problemas de investigación</b> .....	28
2.2. Justificación.....	29
<b>2.2.1. Justificación teórica</b> .....	29
<b>2.2.2. Justificación metodológica</b> .....	30
<b>2.2.3. Justificación práctica</b> .....	31
2.3. Marco referencial.....	32
<b>2.3.1. Antecedentes de investigación</b> .....	32

2.3.2. Marco teórico .....	33
2.3.3. Glosario de términos .....	45
2.4. Resumen ejecutivo.....	46
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto.....	47
2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas .....	47
2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto .....	48
2.7.1. Objetivo general .....	48
2.7.2. Objetivos específicos .....	49
2.8. Componente del proyecto .....	49
2.9. Resultados generales: componente del proyecto .....	50
2.10. Plan de actividades del proyecto.....	50
2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar .....	51
2.11.1. Hipótesis de investigación.....	51
2.11.1.1. Hipótesis general .....	51
2.11.2. Operacionalización de variables .....	51
2.11.3. Enfoque de investigación .....	52
2.11.4. Tipo de investigación .....	52
2.11.5. Diseño de investigación .....	52
2.11.6. Niveles de investigación .....	53
2.11.7. Población .....	53
2.11.8. Muestreo y muestra.....	53
2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO.....	56

3.1.	Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	56
IV.	RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	58
4.1.	Análisis de resultados descriptivos.....	58
4.2.	Análisis de resultados inferenciales.....	96
V.	SUSTENTO DEL MERCADO.....	96
5.1.	Alcance esperado del mercado .....	97
5.2.	Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora .....	98
5.3.	Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.....	99
5.3.1.	<b>Diagnóstico situacional</b> .....	99
5.3.2.	<b>Propuesta de valor</b> .....	101
5.3.3.	<b>Fuentes de ingresos</b> .....	101
5.3.4.	<b>Canales de distribución</b> .....	102
5.3.5.	<b>Estratega de penetración en el mercado</b> .....	103
5.3.6.	<b>Actividades productivas propias y externas</b> .....	104
5.3.7.	<b>Alianzas</b> .....	104
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
6.1.	Conclusiones .....	123
6.1.1.	<b>Conclusión general</b> .....	124
6.1.2.	<b>Conclusiones específicas</b> .....	124
6.2.	Recomendaciones .....	126
6.2.1.	<b>Recomendación general</b> .....	126
6.2.2.	<b>Recomendaciones específicas</b> .....	127
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
VIII.	ANEXOS .....	136

8.1. Informe Turnitin.....	136
8.2. Reporte de impacto y resultados.....	137
8.3. Matriz de consistencia.....	141
8.4. Matriz de operacionalización de variables.....	142
8.5. Instrumentos de recolección de datos.....	152
8.6. Validación de expertos.....	161

---

**ÍNDICE DE TABLAS**

		Pág.
Tabla 01	Atributos del proyecto	45
Tabla 02	Análisis comparativo	46
Tabla 03	Componentes del proyectos	48
Tabla 04	Resultados generales	48
Tabla 05	Plan de actividades del proyecto	48
Tabla 06	Operacionalización de variables	49
Tabla X	Niveles y valores de validez	53
Tabla 07	Costos del proyecto	54
Tabla 08	Características según el sexo participantes	56
Tabla 09	Características según el rango de edades	57
Tabla 10	Conocen cartera de proyectos	58
Tabla 11	Opinion sobre agilizacion de tramites municipales	59
Tabla 12	Opinión sobre nuevos servicios OnLine	60
Tabla 13	Opinión sobre nuevos servicios digitales	61
Tabla 14	Calificación atención servicios digitales	62
Tabla 15	Opinión sobre organizaciones que aprenden	63
Tabla 16	Opinión sobre enfoque a procesos de los trabajadores	64
Tabla 17	Percepción sobre organización interna del municipio	66
Tabla 18	Opinión sobre obligaciones Vs servicios recibidos	67
Tabla 19	Opinión sobre automatización de funciones	68
Tabla 20	Opinión sobre información presupuestal publicada	70
Tabla 21	Participación en consultas municipales	71
Tabla 22	Opinión sobre uso de TIC en participación ciudadana	72
Tabla 23	Opinión sobre decisiones que trascienden periodos de alcaldía	73
Tabla 24	Opiniones sobre el concepto de modernización	74

---

Tabla 25	Costos de operación del municipio	76
Tabla 26	Rol empresarial del municipio	76
Tabla 27	Impacto de las TIC en la gestión financiera	77
Tabla 28	Mapa de procesos en municipios	78
Tabla 29	BSC y su impacto	78
Tabla 30	Necesidad de implementación del BSC	79
Tabla 31	Procesos candidatos de automatización	79
Tabla 32	Impacto del BSC en gestión municipal	80
Tabla 33	Canales TIC retroalimentación	81
Tabla 34	Servicios candidatos	82
Tabla 35	Planes de capacitación BSC / TIC	83
Tabla 36	Adopción de TIC al interior de municipios	83
Tabla 37	Avance en el cumplimiento de la norma técnica	85
Tabla 38	Desafíos implementación de procesos	85
Tabla 39	Brecha TIC en capacitación	86
Tabla 40	Impacto de las capacitaciones	86
Tabla 41	Dificultades implementación del BSC	86
Tabla 42	Resistencia en proyectos	87
Tabla 43	Orientación al ciudadano	88
Tabla 44	Rendición de cuentas al ciudadano	88
Tabla 45	Participación ciudadana en toma de decisiones	89
Tabla 46	Plataformas de TIC para participación	90
Tabla 47	BSC y el cumplimiento de gestión por resultados	91
Tabla 48	Desempeño por resultados	91
Tabla 49	Seguimiento de metas	92
Tabla 50	Brecha para la modernización gestión municipal	93
Tabla 51	Alcance del mercado	96

---

Tabla 52	Contexto del mercado	97
Tabla 53	Clientes potenciales	97
Tabla 54	Matriz FODA	98
Tabla 55	Propuesta de valor	99
Tabla 56	Fuente de ingresos	100
Tabla 57	Canales de distribución	100
Tabla 58	Actividades propias y externas	102
Tabla 59	Alianzas estratégicas	103
Tabla 60	Nivel operativo (transaccional)	105
Tabla 61	Nivel táctico (gerencial)	106
Tabla 62	Nivel estrategico (alta direccion)	106
Tabla 63	Impacto potencial del BSC en la administracion publica peruana	110
Tabla 64	Modelo de gestión burocratico	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01 Posición del Perú en el ranking de eficiencia 2008-2024	23
Figura 02 Procesos del BSC	35
Figura 03 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando	37
Figura 04 Distribución según sexo	56
Figura 05 Distribución según rango de edades	57
Figura 06 Opinión de Chalacos respecto a la cartera de proyectos	58
Figura 07 Opinión de Chalacos sobre agilización de tramites municipales	59
Figura 08 Opinión sobre nuevos servicios OnLine	60
Figura 09 Opinión sobre servicios digitales	61
Figura 10 Calificación atención servicios digitales	62
Figura 11 Opinión sobre organizaciones que aprenden	63
Figura 12 Opinión sobre enfoque a procesos de los trabajadores	65
Figura 13 Percepción sobre organización interna del municipio	66
Figura 14 Opinión sobre organización interna del municipio	67
Figura 15 Tareas automatizadas con IA	69
Figura 16 Opinión sobre información presupuestal publicada	70
Figura 17 Niveles de participación en consultas municipales	71
Figura 18 Opinión sobre uso de TIC en participación ciudadana	72
Figura 19 Opinión sobre decisiones que trascienden periodos de alcaldía	73
Figura 20 Opiniones sobre el concepto de modernización	74
Figura 21 Normalización del BSC con TIC / Variable: Perspectiva Financiera	77
Figura 22 Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Procesos internos	80
Figura 23 Dimensión:	

---

Normalización del BSC con TIC / Variable: Orient ciudadano	82
Figura 24 Dimensión:	
Normalización del BSC con TIC / Variable: Aprendizaje org.	84
Figura 25 Dimensión:	
Normalización del BSC con TIC / Variable: Estándar ISO 9001	85
Figura 26 Dimensión:	
Normalización del BSC con TIC / Variable: Capacitación BSC	87
Figura 27 Dimensión: Gestión Municipal / Variable: Transparencia	89
Figura 28 Gestión Municipal / Variable: Participación Ciudadana	90
Figura 29 Gestión Municipal / Variable: Gestion por resultados	92
Figura 30 Gestión Municipal / Variable: Toma de decisiones	93
Figura 31 Gestión Municipal / Variable: Modernizacion	94
Figura 32 Modulo SIAF	104
Figura 33 Interoperabilidad del SIAF	105
Figura 34 Niveles organizacionales	107
Figura 35 Estado del arte de las TIC – 2025	108
Figura 36 Modelo de Bastidas – Feliu	113
Figura 37 Modelo de Niven	113
Figura 38 Modelo de Kaplan	114
Figura 39 Propuesta del autor:	
nuevo modelo de BSC (CMI) para el sector publico	115
Figura 40 Estado del arte de la gestion publica en le Peru	117
Figura 51 BSC + TIC permiten medir eficacia y efectividad del gasto publico	118

## RESUMEN

**Introducción.** La gestión pública en el Perú, especialmente en los gobiernos locales del Callao, enfrenta desafíos estructurales en planificación, eficiencia y uso de TIC. Ante esta situación, el Balanced Scorecard surge como una herramienta útil para traducir estrategias en acciones medibles, mejorando la gestión pública desde un enfoque sistémico e integrador. **Objetivo.** La presente investigación tiene como objetivo explorar la viabilidad de normalizar el uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta estratégica en la gestión pública de los gobiernos locales del Callao, en el contexto peruano del año 2025. **Metodología.** Desde un enfoque cualitativo, el estudio analiza entrevistas a funcionarios y expertos para identificar barreras y oportunidades en la adopción del BSC en gobiernos locales. Destaca cómo su implementación mejora la planificación, evaluación y transparencia, con apoyo clave de las TIC para automatizar indicadores y fortalecer la toma de decisiones. **Resultados.** Se evidencia que, si bien existe un conocimiento inicial del BSC en algunos municipios y entidades públicas del Perú, su aplicación es aún limitada y carece de estandarización. **Conclusión.** Se concluye que la normalización del BSC, adaptada al contexto municipal peruano y complementada con soluciones TIC e IA, constituyen una vía efectiva para optimizar la eficiencia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados en la gestión pública local. Este estudio aporta propuestas prácticas para la institucionalización del BSC en los gobiernos locales del Callao, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza municipal y el desarrollo del Perú.

**Palabras claves:** Balanced Scorecard, gestión pública, gobiernos locales, Callao, tecnologías de la información, planificación estratégica,

## ABSTRACT

The purpose of this research is to explore the feasibility of standardizing the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic tool in the public management of local governments in Callao, in the Peruvian context of the year 2025. Using a qualitative approach, a reflective thematic analysis was conducted based on semi-structured interviews with municipal officials, public management specialists, and information technology experts.

The study identifies the main institutional, technical, and cultural barriers that limit the adoption of the BSC at the local level, as well as the opportunities offered by its systematic implementation to strengthen strategic planning, performance evaluation, government transparency, and the fight against corruption. In addition, the study analyzes the role of Information and Communication Technologies (ICTs) as key enablers for the automation of indicators, the monitoring of objectives, and the generation of a Balanced Scorecard that acts as a decision-support tool for public managers. The results show that, while there is initial awareness of the BSC in some municipalities and public entities in Peru, its application is still limited and lacks standardization. It is concluded that BSC standardization, adapted to the Peruvian municipal context and complemented by ICT and AI solutions, constitutes an effective way to optimize efficiency, accountability, and results-orientation in local public management. This study provides practical proposals for institutionalizing the BSC in local governments in Callao, thus contributing to strengthening municipal governance and the development of Peru.

**Keywords:** Balanced Scorecard, public management, local governments, Callao, information technology, strategic planning, management models.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión pública en el Perú enfrenta retos persistentes relacionados con la planificación estratégica, la eficiencia operativa, la transparencia en la toma de decisiones y la aplicación efectiva de tecnologías de la información (TIC). Estos desafíos se agudizan en contextos como el de los gobiernos locales del Callao -Municipios y Región-, donde la complejidad institucional y la limitada articulación de herramientas modernas de gestión dificultan la consecución de resultados sostenibles y modelos que trasciendan las gestiones. En este escenario, el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta originada en el ámbito empresarial privado para traducir la estrategia en acción mediante indicadores clave. Por ello, emerge como una alternativa prometedora para fortalecer la administración pública desde una visión sistémica e integradora.

El presente estudio, de enfoque cualitativo, se plantea como objetivo general explorar las condiciones y factores que permitan avanzar hacia la normalización del BSC en los municipios del Callao, con el fin de contribuir a la optimización de la gestión pública local. Se busca comprender de manera reflexiva cómo esta herramienta puede ser adaptada a la realidad institucional peruana, identificando barreras, oportunidades y propuestas desde la perspectiva de actores clave del sector público. Asimismo, se examina el papel de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) como facilitadoras en la implementación efectiva del BSC, reconociendo que su integración resulta fundamental para modernizar los procesos de planificación, monitoreo y evaluación del desempeño institucional. Esta investigación no solo pretende generar conocimiento aplicado para la gestión pública, sino también aportar insumos prácticos y teóricos que sirvan de base para políticas de fortalecimiento institucional a nivel local.

Por todo lo mencionado, se pretende: Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y

Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

En consecuencia, esta investigación se estructura en ocho capítulos.

El capítulo I aborda los aspectos generales del proyecto, como el título, el área estratégica, la actividad económica involucrada y el alcance geográfico de la solución planteada.

El capítulo II desarrolla la descripción de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, sus justificaciones, el marco referencial, los objetivos, las características técnicas, el análisis comparativo, los resultados generales, el plan de actividades y la metodología.

El capítulo III detalla la estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto.

El capítulo IV expone los resultados de la investigación, tanto desde un enfoque descriptivo como inferencial. El quinto capítulo sustenta el mercado objetivo y profundiza en la propuesta de innovación, diagnóstico situacional, canales, ingresos y alianzas estratégicas.

Finalmente, en el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones, mientras en el capítulo VII contiene las referencias bibliográficas utilizadas y el capítulo VIII recopila los anexos relevantes como el informe de similitud, matrices, instrumentos y validaciones aplicadas.

## **I. INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Título del Proyecto**

Propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

### **1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario**

La presente investigación considera las líneas de investigación de “Mejora de procesos y Operaciones” y de “Aplicaciones Tecnológicas y Transformación Digital”, debido a la búsqueda de efectividad en la gestión pública que requiere, en tiempos de la cuarta revolución industrial que estamos viviendo, el uso intensivo de herramientas de gestión modernas soportadas en tecnologías de la información (TIC), IA, Big Data, entre otros no solo para resolver procesos transaccionales sino también para asegurar el acceso a la información pública, el monitoreo y la participación ciudadana en la gestión desde de los niveles locales hasta los nacionales.

### **1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada**

La actividad económica en la que se aplicará la presente innovación se enmarca en el sector público, específicamente en el ámbito de la gestión municipal dentro de la Provincia Constitucional del Callao. Este sector tiene como finalidad brindar servicios públicos eficientes, transparentes y sostenibles a la ciudadanía. Sin embargo, enfrenta desafíos estructurales relacionados con la fragmentación de procesos, la débil articulación tecnológica y la escasa orientación hacia resultados.

Tras la pandemia del COVID-19, los gobiernos locales se vieron obligados a adoptar mecanismos digitales para garantizar la continuidad de trámites como pagos, recaudaciones y atención ciudadana. No obstante, estos esfuerzos de automatización se concentraron en el nivel operativo, sin articularse a un modelo estratégico sustentado en

datos integrados que permita monitorear resultados, evaluar impactos o tomar decisiones basadas en evidencia.

A pesar de los marcos normativos promovidos desde el 2013 y la reciente publicación de la Norma Técnica N.º 002-2025-PCM/SGP, orientada a consolidar una gestión basada en procesos, persiste una brecha en la medición del desempeño institucional. Actualmente, la administración pública prioriza el seguimiento de la ejecución presupuestal mediante herramientas como el Sistema Integrado de Información Financiera (SIAF), dejando de lado el análisis de la calidad del gasto y del impacto real de la inversión pública.

En este contexto, la innovación propuesta —la normalización del modelo Balanced Scorecard (BSC) apoyado en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)— se presenta como una alternativa estratégica que permite a los gobiernos municipales articular su visión institucional con indicadores claros, trazables y útiles para la toma de decisiones. Así, se busca contribuir directamente a la mejora de la eficiencia y eficacia de los servicios públicos, aportando valor dentro de esta actividad económica clave para el desarrollo del país.

#### **1.4. Localización o alcance de la solución**

La propuesta de normalización del BSC con TIC surge por necesidad de su normalización en el sector público peruano con énfasis en los gobiernos locales del Callao, para ello se realizará un análisis a partir de revisión de documentos y entrevistas con expertos para identificar que tan aproximado a la realidad es el hecho de que los gobiernos locales están encaminados a implementar el BSC como herramienta de gestión conociendo los beneficios que se obtendrían, pero también cuales son los retos a superar para quienes aún lo desconocen o más grave aún: conociéndolos han impedido de manera sistemática la modernización de gestión pública en el Perú.

Efectivamente, la modernización del aparato estatal peruano reposa desde hace más de una década en sucesivos intentos normativos que parten desde instar a los titulares de pliego la implementación de tableros de indicadores, cadena de valor, benchmarking (*Decreto Supremo N.° 004-2013-PCM - Normas y documentos legales - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano, s/f-a*) hasta disponer de la implementación de la gestión basada en procesos con la NTP 006-2018-PCM/SGP, pero, todo parece mantener el mismo rumbo. Frente a ello, se pretende realiza la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

### 2.1. Planteamiento del problema

El Perú enfrenta las consecuencias de un problema estructural en su modelo de gestión pública, tanto a nivel central como local. Este deterioro se debe, en gran parte, a su rigidez histórica y a la falta de rediseño institucional que lo adapte a las exigencias de un Estado moderno. La ciudadanía percibe cotidianamente la magnitud de esta problemática, la cual se manifiesta en diversos ámbitos sensibles: educación, transporte, justicia, seguridad y, sobre todo, corrupción.

Más allá de interpretaciones políticas o ideológicas, los hechos y cifras reflejan con claridad la gravedad del problema. Por un lado, según la Contraloría General de la República (*Estimación de la corrupción e inconducta funcional en el Perú 2023 - Informes y publicaciones - Contraloría General de la República - Plataforma del Estado Peruano*, s/f), el Perú pierde más de S/ 24 mil millones anuales por corrupción. En el contexto sudamericano, el país se ubica entre los más afectados, con solo 36 puntos en el Índice de Percepción de Corrupción 2021 (*Transparency.org - El Índice de Percepción de la Corrupción 2021...*, s/f). También, la Defensoría del Pueblo en su informe *Corrupción en cifras* (Defensoría del Pueblo, 2023), identificó que los delitos más recurrentes en trámite son: peculado (27 %, 1,587 casos), colusión (19 %, 1,089 casos) y negociación incompatible (16 %, 922 casos). Además, el 41 % de estos casos tiene como entidad agraviada a municipalidades, seguido por los gobiernos regionales (17 %) y la Policía Nacional del Perú (10 %). Por último, la Contraloría también precisó que el perjuicio económico por corrupción durante el 2023 representa el 12.7 % del presupuesto público ejecutado a nivel nacional.

Estos datos, se repiten de forma sistemática y persistente, reflejan que el modelo organizacional vigente y sus métodos tradicionales de gestión no permiten al Estado peruano ejecutar ni administrar los recursos públicos con eficacia ni transparencia.

Aunque se han realizado esfuerzos a lo largo de los últimos diez años (DS N.º 004-2013-PCM; Ley N.º 29992; Ley N.º 30025), estas han quedado, en gran medida, en el plano declarativo y de las buenas intenciones. En tanto, Su implementación efectiva se ve limitada si los gestores públicos y/o titulares de pliego no cuentan con herramientas concretas que permitan traducir dichas normas en un modelo de gestión funcional y moderno.

Esta situación se ha venido agravando como consecuencia de operar bajo un modelo de gestión que privilegia el cumplimiento de la norma antes que la obtención de resultados, este modelo está basado fundamentalmente en estructuras funcionales jerárquicas tradicionales y legalistas, contrarias a los sistemas imperantes en estados modernos y eficientes que han logrado implementar sistemas de gestión estratégicos alineados a la eficacia, la transparencia, la trazabilidad y la rendición de cuentas, soportados por TIC y BSC.

A lo largo de más de dos décadas, los sucesivos gobiernos han respondido de diversas maneras al problema de eficiencia en la gestión pública. En 1998, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) impulsó uno de los proyectos más sostenidos y efectivos hasta la fecha: el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Este sistema, creado inicialmente para monitorear de forma oportuna la ejecución presupuestal, logró estandarizar los procesos administrativos y financieros del sector público. Aunque su uso era inicialmente opcional, hoy es obligatorio y está respaldado por la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley N.º 29816), que obliga a los pliegos a utilizarlo desde la planificación presupuestal hasta el devengado de los fondos. Sin embargo, pese a estos avances institucionales y al apoyo de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y organismos como el PNUD, el uso de Tecnologías de la Información (TIC) y del Balanced Scorecard (BSC) sigue siendo limitado y desarticulado, lo que impide generar resultados de impacto real para la ciudadanía.

Por el lado de los gobiernos locales, la ausencia de un enfoque estratégico institucionalizado, sustentado en indicadores de desempeño y metas operativas medibles, impide que los gobiernos locales -como en el Callao- alineen sus procesos con los objetivos de desarrollo territorial, afectando la planificación, la eficiencia del gasto y el control de la corrupción. En tal sentido, la labor no iniciada de normalización en la implementación del BSC refleja tanto debilidades técnicas como resistencia cultural a mecanismos de evaluación y mejora continua por parte de los funcionarios de turno. Falta 'voluntad política' se podría concluir sino consideramos antes que gran parte de las autoridades que asumen por elección ciudadana el manejo de municipios o región no disponen del nivel de formación como gestores o carecen de información respecto a la utilidad y necesidad de la herramienta propuesta.

En esta línea de ideas, se afronta a nivel nacional retos que tienen los Estados democráticos en su proceso de construcción, modernización y perfeccionamiento para alinearse al real interés ciudadano. En ese sentido hace casi quinientos años el filósofo Thomas Hobbes lo definía con claridad: El Estado es un pacto que realizan todos los hombres para subordinarse entre sí a un gobernante que garantice el bien común. La única manera de escapar de una guerra civil y mantener un estado de paz en una comunidad es instituir un poder soberano imparcial y absoluto que sea la autoridad final en todas las cuestiones políticas (Thomas Hobbes: Leviatán, 1651).

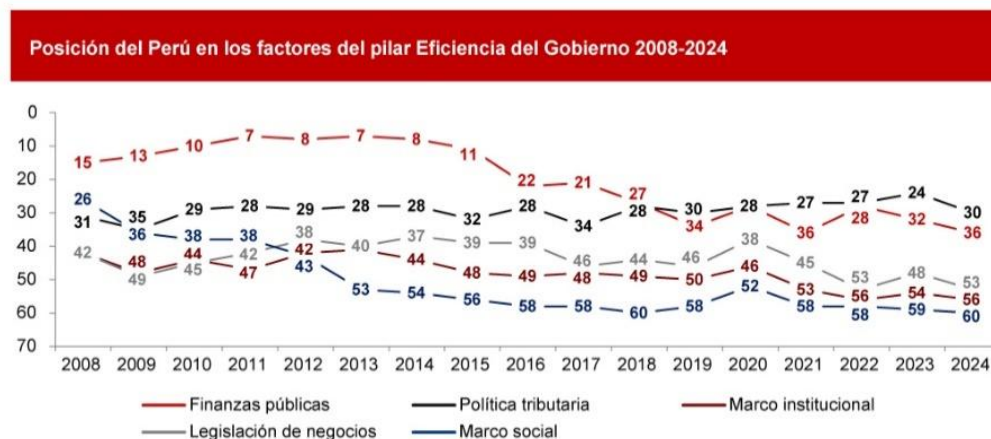
Para llevar a la práctica este poder otorgado por la población, el Estado debió organizarse para garantizar el orden social, el desarrollo integral y procurar el bienestar para su población, todos los estados en formación lo hicieron de alguna u otra forma siguiendo diversos conceptos, en el caso particular del Perú el sistema democrático imperante reposa sobre una carta constituyente, que deviene en leyes y normas que definen la organización del estado peruano. Sin embargo, el nivel de competitividad global, con los altos índices de violencia y corrupción, sumado a los escasos recursos públicos, configuran el escenario que deben afrontar los estados y exigen que estos adopten

mecanismos, sistemas y tecnologías para volverse eficientes y eficaces, pero a la vez asegurar que la población participe en la gestión y la vigilancia de la cosa pública.

Esto aún no se materializa de forma estructurada ni sostenida en el Perú, con excepción de casos aislados. Persisten crisis de gestión en los niveles central, regional y municipal, muchas veces originadas por agrupaciones de emprendedores políticos que utilizan los procesos electorales como mecanismos para capturar el aparato estatal. Esta problemática se refleja en el Ranking de Competitividad Mundial 2023 del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), en el cual el Perú se ubicó en el puesto 63 de 67 economías evaluadas a nivel global,(Clasificación Mundial de Competitividad 2023 - IMD).

**Figura 1**

*Posición del Perú en el ranking de eficiencia 2008-2024*



Fuente: Adaptado de Comex Perú 2024.

### El contexto internacional

Los problemas gestión del estado en sus diversos niveles y los distintos abordajes metodológicos, acompañados en mayor o menor medida por TIC se expresan en el ranking mundial de competitividad, que evalúa los niveles de gobernanza y eficacia en la gestión de la cosa pública en los países a través de una medición de cuatro pilares: Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia de Negocios e Infraestructura. Indicadores Mundiales de Gobernanza (WGI) del Banco Mundial (2024). No obstante, la búsqueda e

incorporación de nuevas metodologías y abordajes técnicos para la gestión no deja de ser una constante para todos los países, en el caso de los mejores rankeados para lograr mantener el liderazgo mundial y en el caso de los rezagados como el Perú: para no dejar que la corrupción y el desgobierno los conviertan en naciones inviables.

### **El Contexto nacional:**

La situación actual de la administración pública peruana evidencia la ausencia de un enfoque estratégico institucionalizado que esté sustentado en indicadores de desempeño y metas operativas medibles, lo cual impide que los gobiernos locales alineen sus procesos con los objetivos de desarrollo territorial, afectando la planificación, la eficiencia del gasto y el control de la corrupción. La falta de normalización de los procesos al interior de las instituciones públicas, el desconocimiento de metodologías y herramientas como el BSC reflejan tanto debilidades técnicas como resistencia al cambio.

De momento, la ley 27658 del 2023 que se publicó como Ley Marco de modernización de la gestión del estado peruano (*Modifican la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, s/f*) se suma a la iniciativa del Sistema de Modernización de la gestión pública peruana que dispone del apoyo de la PCM y producto del cual subsisten en simultáneo diversas metodologías de gestión que se vienen aplicando como: gestión basada en resultados, presupuesto por objetivos, entre otros. Pero no existe de momento una política expresada en un plan nacional que defina, financie, operativice y mida la implementación y el uso efectivo de la herramienta propuesta: Balanced Scorecard (BSC) como herramienta efectiva de gestión para la administración pública. El único avance que ha ocurrido en esta área -y fue un hecho de facto- lo ha logrado el MEF con la implementación y uso obligatorio del SIAF, sistema cuyo objetivo es el monitoreo del gasto en sus distintas fases de: Compromiso, Devengado y Girado. El SIAF no mide resultados, tampoco impacto, solo registra la ejecución del gasto (gasto ocasionado por compra de

bienes y servicios) y allí radica nuestra gran debilidad en la gestión del estado y el punto central de la presente investigación: dar el salto de la medición del gasto (vinculado a la eficiencia) hacia la medición del resultado (vinculado a la eficacia) lo cual permitiría alinear a las instituciones del estado hacia un modelo de gestión integral de la efectividad basado en la medición del impacto.

En tal sentido, la gestión pública en el Perú enfrenta desafíos en transparencia, participación ciudadana y eficacia administrativa. El Callao, como provincia clave del país, requiere por tanto herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) integrado con TIC para alcanzar no solo el cumplimiento en la ejecución presupuestal sino alcanzar el plano de la eficacia y la medición del impacto de la inversión pública, para ello se requiere de un modelo y una herramienta como la que proponemos que afronta tres problemas fundamentales: El primero, falta de estandarización en el uso de BSC en municipios. El segundo, barreras tecnológicas para implementar TIC en gestión pública. Por último, el tercero, la resistencia al cambio en funcionarios públicos.

## **El Contexto Especifico**

**Diagnóstico:** tanto los gobiernos regionales como locales asumen por su naturaleza de institución pública una serie de obligaciones en términos de procedimientos, normas y cumplimientos, entre otros. Pero ninguna de las normas o procedimientos involucra normalizar la gestión pública municipal o regional, todos los titulares de pliego u autoridades de turno disponen de libre albedrio para organizar su gestión para ello contratan y se rodean de personal de confianza para asumir gerencias y jefaturas sobre los que reposan su confianza para el desarrollo y ejecución de sus planes y programas amparados en la experiencia que documentan pero esta experiencia se reduce

básicamente al listado de todas las instituciones públicas por donde han transcurrido, no por sus proyectos o valor generado durante su ejercicio como empleados públicos (López & Rodríguez, 2018).

**Pronostico:** a la fecha de redacción del presente estudio, nada vislumbra -con un país fragmentado, con un congreso que no emite leyes que corrijan esta desarticulación- que la situación cambie o mejore en términos de poder medir la calidad y el impacto de la inversión pública (de momento solo se mide el gasto), así como buscar la participación ciudadana activa en la gestión pública local.

**Control del problema:** A partir del análisis de entrevistas y documentos revisados, se evidencia no solo la viabilidad de implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en la administración pública peruana—empezando por los gobiernos locales—sino también la urgente necesidad de su adopción para profesionalizar la gestión pública. En esta propuesta, se toma como referencia la experiencia del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas, que ha logrado cierto grado de normalización en la gestión financiera del Estado. El CMI, como herramienta basada en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), busca vincular la ejecución presupuestal con resultados concretos, permitiendo relevar indicadores clave definidos por cada institución, así como monitorear actividades y proyectos críticos. De este modo, se apunta a fortalecer una cultura organizacional orientada a resultados medibles y no solo al cumplimiento formal de normas y procedimientos.

### **2.1.1. Problemas de investigación**

#### **Problema general.**

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

### **Problemas específicos.**

Los principales problemas específicos son:

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para lograr transparencia y rendición de cuentas en la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la participación ciudadana de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la Gestión por resultados de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar el proceso de toma de decisiones de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

¿Es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar el proceso de modernización administrativa de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?

## **2.2. Justificación**

### **2.2.1. Justificación teórica**

Desde la perspectiva teórica, el presente estudio se fundamenta en el modelo del Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1996), como un sistema de gestión estratégica que permite alinear objetivos institucionales con indicadores de desempeño y procesos internos. Aunque su origen fue en el sector privado su aplicación en el sector público ha sido documentada en países como Canadá, Chile y Colombia (Informe Anual 2021 Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo -

PNUD)., donde ha demostrado contribuir al fortalecimiento de la gestión por resultados, alinear metas institucionales y fomentar la cultura de mejora continua.

En el Perú, el uso del BSC ha sido recomendado por la Dirección General de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros como herramienta para fortalecer la planificación estratégica institucional. Sin embargo, la carencia de lineamientos normalizados, la falta de conocimientos en algunos casos y la escasa disposición de los sistemas de información dificultan su adopción sistemática a nivel local. En este sentido, para (Francisco Amo Baraybar – 2010) , el BSC se define como una técnica de administración que apoya a las instituciones a convertir su estrategia en objetivos operativos cuantificables e interrelacionados, proporcionando que las actuaciones de los individuos clave de la institución y sus recursos estén alineados de una forma estratégica.

Por otro lado, (Ayvaz & Pehlivanl, 2011) sostienen que el BSC funciona como un plan de acción para establecer la estrategia que define los factores críticos del éxito. Por tanto, el Balanced Scorecard clasifica la visión y estrategia de la institución en cuatro perspectivas en las que se utilizan escalas financieras y no financieras.

Por todo lo mencionado, existen experiencias aisladas sobre el uso del BSC en contexto del Estado a nivel municipal y en el sector privado en la mediana y gran empresa, lo que repercute en un vacío teórico sobre la implementación de esta herramienta metodológica en los gobiernos locales de la Provincia Constitucional del Callao.

### **2.2.2. *Justificación metodológica***

El presente estudio adopta un enfoque mixto debido a que busca, por un lado, comprender e interpretar en profundidad las percepciones, experiencias, posibilidades y barreras institucionales u obstáculos relacionados con la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en gobiernos locales de la Provincia Constitucional del Callao mediante las entrevistas; así como también conocer las opiniones por medio de encuestas dirigidas a un colectivo ciudadano sobre la actuación de los municipios respecto a los servicios. Por

tanto, la naturaleza del problema requiere un análisis de datos tanto cualitativos como cuantificables, enfocándose en las realidades institucionales, organizacionales y sociales que determinan la viabilidad y eficacia de esta herramienta de gestión estratégica.

La elección de un enfoque mixto permite explorar diversas municipalidades dentro de la Provincia Constitucional del Callao para identificar patrones comunes y diferencias en cuanto al uso del BSC. Este diseño facilita un análisis contextualizado, donde cada municipio representa un escenario con condiciones particulares que afectan la adopción y potencial normalización del BSC.

Por consiguiente, se han elaborado dos instrumentos de recolección de datos, como es el caso de una guía de entrevista y un cuestionario, válido y confiable, para comprender y medir la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025. En este sentido, los instrumentos podrán ser empleados en futuras investigación sobre la materia en estudio.

### **2.2.3. *Justificación práctica***

El presente estudio adopta un enfoque mixto debido a que busca, por un lado, comprender e interpretar en profundidad las percepciones, experiencias, posibilidades y barreras institucionales u obstáculos relacionados con la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en gobiernos locales de la Provincia Constitucional del Callao mediante las entrevistas; así como también conocer las opiniones por medio de encuestas dirigidas a un colectivo ciudadano sobre la actuación de los municipios respecto a los servicios. Por tanto, la naturaleza del problema requiere un análisis de datos tanto cualitativos como cuantificables, enfocándose en las realidades institucionales, organizacionales y sociales que determinan la viabilidad y eficacia de esta herramienta de gestión estratégica.

La elección de un enfoque mixto permite explorar diversas municipalidades dentro de la Provincia Constitucional del Callao para identificar patrones comunes y diferencias en

cuanto al uso del BSC. Este diseño facilita un análisis contextualizado, donde cada municipio representa un escenario con condiciones particulares que afectan la adopción y potencial normalización del BSC.

Por consiguiente, se han elaborado dos instrumentos de recolección de datos, como es el caso de una guía de entrevista y un cuestionario, válido y confiable, para comprender y medir la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025. En este sentido, los instrumentos podrán ser empleados en futuras investigación sobre la materia en estudio.

## **2.3. Marco referencial**

### **2.3.1. *Antecedentes de investigación***

#### **Antecedentes nacionales.**

En Perú, implementaciones de Cuadro de Mando Integral basados en BSC en la Municipalidad de San Isidro demostraron que la implementación del Balanced Scorecard (BSC) facilitó una asignación más eficiente de los recursos y un monitoreo efectivo de los objetivos institucionales, (Municipalidad de San Isidro, 2008). De igual manera, el Organismo de Supervisión de las Contrataciones del Estado (Memoria Institucional-Año 2022) concluyó que las entidades públicas que adoptan modelos de control estratégico evidencian mejoras significativas en sus niveles de cumplimiento y en la eficiencia presupuestal.

En la misma línea, Cayo Quispe y Ureta Vásquez (Quispe Asto & Ureta Vasquez, 2024), de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt, en su estudio titulado BSC y la competitividad de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, Huancayo 2024, identificaron que la implementación del Balanced Scorecard (BSC) tiene una influencia

positiva en el incremento de la competitividad de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, contribuyendo significativamente a mejorar su gestión y desempeño institucional.

Por todo lo mencionado, la ausencia de una guía metodológica uniforme ha restringido el alcance y efectividad del Balanced Scorecard en la mejora de la gestión pública, según señala la Contraloría General de la República del Perú (2022).

### **Antecedentes internacionales.**

En el ámbito internacional, sobresale el caso de Medellín (Colombia), donde la Alcaldía implementó el Balanced Scorecard (BSC) como parte de su sistema de gestión integral, logrando importantes avances en transparencia y desempeño institucional, (*Annual Report 2024 | UNDP, s/f*). De manera similar, en España, el Ayuntamiento de Bilbao adoptó el BSC complementado con plataformas tecnológicas que automatizan el seguimiento de indicadores en tiempo real, integrándolos con el presupuesto participativo para una gestión más dinámica y participativa.

En el contexto de América Latina, se destaca que, aunque el Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado originalmente para el sector privado, su adaptación en gobiernos locales ha demostrado ser eficaz para mejorar el desempeño institucional y la rendición de cuentas. Diversos estudios han señalado esta viabilidad, como los de Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1996) y Hayta Pacheco, (Huayta et al., 2023), quienes coinciden en que la implementación del BSC en el sector público contribuye significativamente a una gestión más eficiente y transparente.

### **2.3.2. Marco teórico**

#### **2.3.1.1 Variable 1. Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**

**Conceptualización del BSC.** Igualmente, según los mismos autores Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1996) sostuvieron posteriormente que el Balanced

Scorecard convierte la estrategia y la misión de una institución en un extenso grupo de actividades de actuación, que brindan la organización que se requiere para un método de administración y medición de estrategias. Así mismo, éste proporciona a los altos ejecutivos indicadores claros y precisos que ellos necesitan para poder dar una óptima toma de decisiones para que así tengan un competitivo éxito futuro

Para Francisco Amo (Amo Baraybar – 2010), se puede definir como un método o técnica de administración, que apoya a las instituciones a convertir su estrategia en objetivos operativos cuantificables e interrelacionados, permitiendo que las actuaciones de los individuos clave de la institución y sus recursos estén alineados de una forma estratégica.

Por otro lado, (Ayvaz & Pehlivanl, 2011), dice que funciona como un plan de acción para la base de establecer la estrategia que se define con los factores críticos del éxito. El Balanced Scorecard clasifica la visión y estrategia de la institución en cuatro perspectivas en las que se utilizan escalas financieras y no financieras. El Balanced Scorecard se convierte en un fuerte método para la planificación, el desarrollo y la transformación de la estrategia. Se necesita una planificación activa con el fin de resolver una estrategia.

**Características del BSC.** El BSC, según (Kaplan & Norton, 1996) es un sistema de gestión estratégico que:

- **Convierte la estrategia en acción:** El BSC ayuda a identificar y medir los objetivos estratégicos, lo que permite a las empresas alinear y/o corregir sus acciones con sus objetivos estratégicos.
- **Brinda una visión holística del desempeño:** El BSC no solo se enfoca en los indicadores financieros, sino que también considera otros aspectos clave del negocio, como la satisfacción del cliente y los procesos internos.

- **Asegura la alineación de la organización:** El BSC ayuda a alinear los esfuerzos de todas las áreas y colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Facilita la toma de decisiones:** Al proporcionar una visión clara del desempeño de la empresa, el BSC ayuda a los líderes a tomar decisiones más informadas, basados en datos trazables.

### Los Procesos del BSC

(Álvarez R., 2014) afirma que el Balanced Scorecard no solo facilita la obtención de indicadores financieros y no financieros a corto plazo sino también nos admite implantar cuatro técnicas de gestión que, disyuntivamente y en conjunto, aportan a relacionar los objetivos estratégicos a largo plazo con las actividades de corto plazo de la institución.

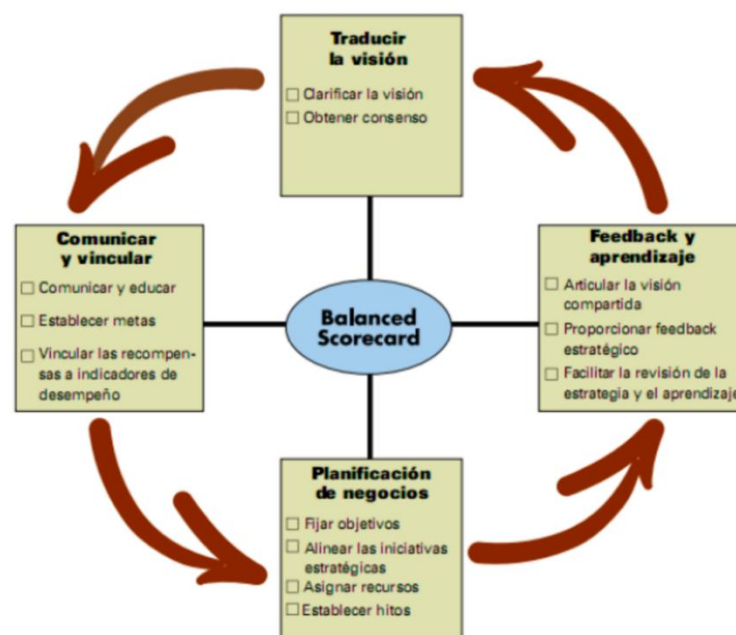
Según (Álvarez R., 2014) implica los siguientes procesos:

- **Proceso de convertir la visión:** apoya a los directivos a realizar un consenso al respecto de la visión y la estrategia de la institución. Para que los individuos procedan en base a las menciones comprendidas en afirmaciones de visión y estrategias, las cuales serían referidas como un ligado compuesto de objetivos e indicadores, pactados por todos los altos directivos, que detallen los promotores del logro óptimo a largo plazo.
- **Proceso de Comunicar y Vincular:** consiente a los altos directivos informar sus estrategias en toda la estructura orgánica de la institución y relacionarla a los objetivos funcionales e individuales. Una de las grandes ventajas del Balanced Scorecard es que proporciona a los directivos una manera de certificar

que todos los niveles de la institución comprendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos funcionales como los individuales estén alineados a ella para conseguir el logro del éxito.

- **Proceso de Planificación de Negocios:** este proceso admite a las Instituciones constituir sus planes de acciones y recursos. En la actualidad un gran porcentaje de instituciones vienen realizando implementaciones variadas de programas de cambio, cada uno con sus propios consultores, combatiendo con el tiempo, la energía y los recursos de los altos directivos. Sin embargo, a ellos se les hace dificultoso integrar las distintas iniciativas para el logro de las metas estratégicas, un escenario que conlleva a habituales decepciones con los resultados de los programas. No obstante, cuando los directivos utilizan las deseadas metas determinadas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para establecer recursos y determinar prioridades, pueden promover y coordinar solo aquellas iniciativas que representen el progreso hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo logrando el éxito.
- **Proceso de retroalimentación y aprendizaje:** brinda a las Instituciones la capacidad para la realización del aprendizaje estratégico. Las fases que existen en la retroalimentación y revisión se orientan en sí a la institución, sus áreas funcionales o sus colaboradores individuales que han cumplido con sus metas de recursos presupuestados. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus métodos de administración, una institución consigue realizar un seguimiento en tiempo real los resultados obtenidos a corto plazo desde sus perspectivas y así poder evaluar la estrategia. Así el Balance Scorecard admite a las instituciones cambiar sus estrategias para manifestar un aprendizaje en tiempo real.

Figura 2  
Procesos del BSC



Fuente: Tomado de (Álvarez R., 2014).

## Las Dimensiones del BSC

De acuerdo con (Álvarez R., 2014) se usa medidas en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva de Recursos;** responde a la pregunta ¿Qué esperan los directivos?, En la perspectiva de recursos, se busca que al agregar valor para los ciudadanos al mismo tiempo se controle los costos llegando incluso a reducirlos. Los objetivos de recursos acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, ingresos, reducción de costos.

- **Perspectiva de la Comunidad;** responde a la pregunta ¿Qué esperan de la Institución?, En la perspectiva de la Comunidad, los directivos reconocen los segmentos de los ciudadanos y de la sociedad, teniendo como objetivo atraer nuevos ciudadanos y retener ciudadanos mediante la entrega de servicios de alta calidad, es decir con valor agregado.
- **Perspectiva de Procesos Internos;** responde a la pregunta ¿En qué podemos destacarnos?, En la perspectiva de procesos internos, se reconocen los procesos críticos en los que la institución debe ser óptima. Estas actividades y tareas permiten a las instituciones públicas, brindar los planes de importancia que capturarán y mantendrán a los ciudadanos de los sectores de la sociedad seleccionada y cubrir las exigencias de óptimos rendimientos de los recursos dirigidos por los directivos.
- **Perspectiva del Personal;** responde a la pregunta ¿Qué se debe continuar mejorando?, En la Perspectiva del Personal, se reconoce la infraestructura que la institución debe edificar para establecer un progreso y desarrollo de largo plazo. Donde se tiene el logro de identificar las capacidades de la institución, clima laboral, cultura, y activos de los sistemas de información y comunicación. Así mismo, nos indica y muestra el nivel de competencia de todo nuestro capital humano, de todos nuestros colaboradores y la calidad de nuestro capital de información entre otros, como una base estructural para que se puedan dar los resultados en las otras perspectivas.

**Figura 3**  
*Las cuatro perspectivas del cuadro de mando*



Fuente: tomado de Alvares (2014).

### La Importancia del BSC

(Andrade, 2012), menciona que: podemos deducir que la ventaja principal del BSC es que no se encierra solamente en una perspectiva, más bien que supone todas paralelamente, tratando de identificar las vinculaciones entre ellas. No obstante, de esta manera es viable instaurar una cadena causa y efecto que acceda en tomar las iniciativas relevantes en cada uno de niveles. Sin embargo, estando al tanto de cómo se conectan los objetivos de las diversas perspectivas, los resultados de los indicadores que se van consiguiendo gradualmente y admiten observar si existe la forma de hacer modificaciones en la cadena, decisiones o empujes de valor, para tener la seguridad de que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

En resumen, (Andrade, 2012), menciona que el Balanced Scorecard es determinante para alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia e impacto en la gestión pública porque es un método para realizar mediciones en las actividades de una institución basados en su visión y estrategia, proporcionando a los directivos una proyección integral del rendimiento institucional, en lo que respecta a sus fortalezas, debilidades y el desempeño de sus objetivos estratégicos, las cuales apoyan la toma de acciones correctivas que al ser oportunas permiten un progreso cualitativo y cuantitativo de las actividades y tareas de una área funcional específica y de toda la institución como tal, mostrando continuamente a la institución y los empleados el logro de resultados determinados por la planificación estratégica, y por último apoya a la institución a formular los objetivos e iniciativas relevantes para el cumplimiento de la estrategia; es decir que se despierta la creatividad y la innovación.

### **La Importancia del BSC**

(Andrade, 2012), menciona que: podemos deducir que la ventaja principal del BSC es que no se encierra solamente en una perspectiva, más bien que supone todas paralelamente, tratando de identificar las vinculaciones entre ellas. No obstante, de esta manera es viable instaurar una cadena causa y efecto que acceda en tomar las iniciativas relevantes en cada uno de niveles. Sin embargo, estando al tanto de cómo se conectan los objetivos de las diversas perspectivas, los resultados de los indicadores que se van consiguiendo gradualmente y admiten observar si existe la forma de hacer modificaciones en la cadena, decisiones o empujes de valor, para tener la seguridad de que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

En resumen, (Andrade, 2012) menciona que el Balanced Scorecard es determinante para alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia e impacto en la gestión pública porque es un método para realizar mediciones en las actividades de

una institución basados en su visión y estrategia, proporcionando a los directivos una proyección integral del rendimiento institucional, en lo que respecta a sus fortalezas, debilidades y el desempeño de sus objetivos estratégicos, las cuales apoyan la toma de acciones correctivas que al ser oportunas permiten un progreso cualitativo y cuantitativo de las actividades y tareas de una área funcional específica y de toda la institución como tal, mostrando continuamente a la institución y los empleados el logro de resultados determinados por la planificación estratégica, y por último apoya a la institución a formular los objetivos e iniciativas relevantes para el cumplimiento de la estrategia; es decir que se despierta la creatividad y la innovación.

## **Variable 2. Gestión pública municipal**

En el Perú, la gestión municipal se enmarca en un contexto de descentralización y modernización del Estado, buscando mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que se brindan a la población. Sin embargo, enfrenta desafíos como la burocracia, la corrupción, la limitada capacidad institucional, la falta de planificación estratégica a largo plazo y la resistencia al cambio (Guerrero et al., 2021).

La gestión pública municipal se refiere al conjunto de acciones y procesos que los gobiernos locales llevan a cabo para administrar los recursos, prestar servicios públicos, promover el desarrollo local y garantizar el bienestar de sus ciudadanos dentro de su jurisdicción. Se caracteriza por su naturaleza no lucrativa, su orientación al servicio público, la sujeción a normativas legales y la necesidad de legitimidad y rendición de cuentas ante la ciudadanía (Guerrero et al., 2021).

Las principales características son:

### **Ejes de Optimización de la Gestión Pública Municipal**

La optimización de la gestión pública municipal implica la mejora continua de sus procesos y resultados, impactando directamente en la calidad de vida de los ciudadanos. Los ejes clave para esta optimización, tal como se desprenden de la investigación, incluyen (Guerrero et al., 2021)

- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** implica la disponibilidad de información clara y accesible sobre el uso de los recursos públicos, la gestión municipal y el desempeño de los servicios. Los sistemas de consulta de información de gestión en línea y los reportes elaborados son indicadores de este eje. Las TIC juegan un papel crucial en la facilitación de la transparencia a través de portales web y plataformas de datos abiertos.
- **Participación Ciudadana:** se refiere a los mecanismos que permiten a los ciudadanos influir en la toma de decisiones y en la supervisión de la gestión municipal. Esto incluye el número de consultas ciudadanas realizadas y el porcentaje de propuestas ciudadanas implementadas, a menudo apoyadas por plataformas TIC.
- **Gestión por Resultados (Ley N° 30025):** Es un modelo de gestión que busca orientar la acción del Estado hacia el logro de resultados concretos que beneficien a los ciudadanos. Implica la definición de metas, el seguimiento de indicadores de desempeño y la asignación de recursos en función de los resultados esperados. El cumplimiento de metas anuales de planes operativos y la alineación con el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) son fundamentales, con el apoyo de *dashboards* para el monitoreo.
- **Procesos de Toma de Decisiones:** la optimización de la gestión requiere que las decisiones se tomen de manera informada, oportuna y estratégica. Esto se logra mediante el uso de datos en tiempo real, el análisis de información y la

implementación de mecanismos de seguimiento de metas institucionales, apoyados por tecnologías de analítica de datos.

- **Modernización Administrativa (DS 004-2013-PCM):** el (Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano, 2013) establece los lineamientos para la Modernización de la Gestión Pública en Perú, buscando una administración pública orientada al ciudadano, eficiente, transparente e inclusiva. La alineación de procesos y el cumplimiento de metas del Plan de Modernización y el Gobierno Digital son indicadores clave. Este marco busca superar las brechas en la gestión municipal y fomentar una mejora continua.

#### **La Intersección: BSC con TIC para la Optimización de la Gestión Pública Municipal**

La propuesta de normalización del BSC con TIC emerge como una vía potente para optimizar la gestión pública municipal en el Callao. Al integrar la visión estratégica del BSC con la capacidad tecnológica de las TIC, las municipalidades pueden (Guerrero et al., 2021).

**Clarificar y Comunicar la Estrategia:** Definir objetivos claros para cada perspectiva (financiera, procesos internos, ciudadano, aprendizaje) y comunicarlos de forma transversal a toda la organización, fomentando el conocimiento pleno de los procesos por parte del personal.

- **Mejorar la Medición del Desempeño:** Contar con indicadores (KPIs) claros y automatizados que permitan monitorear el avance hacia los objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.
- **Promover la Transparencia y Rendición de Cuentas:** Presentar el desempeño municipal de forma accesible y comprensible a los ciudadanos y regidores, fortaleciendo la confianza y la fiscalización.

- **Fomentar la Gestión por Resultados:** Alinear las acciones y recursos con los objetivos estratégicos del BSC, contribuyendo directamente al cumplimiento de la Ley N° 30025 y a la entrega de valor público.
- **Impulsar la Modernización Administrativa:** Utilizar las TIC no solo como soporte, sino como motor de transformación de los procesos internos, reduciendo tiempos, estandarizando trámites y mejorando la atención al ciudadano, en línea con el DS 004-2013-PCM.
- **Fortalecer la Cultura de Aprendizaje y Mejora Continua:** Identificar brechas de habilidades, capacitar al personal en BSC y TIC, y evaluar la aplicabilidad de lo aprendido para asegurar una organización que se repiensa y transforma.

Basado en los argumentos desarrollados, que no solo validan el nivel de madurez y los casos de éxito de diversas instituciones y empresas con relación al BSC, desarrollo las siguientes conclusiones preliminares (Guerrero & Flores et al., 2021):

- **Viabilidad Conceptual del BSC con TIC en el Contexto Municipal Peruano:** Teóricamente, la integración del Balanced Scorecard con las Tecnologías de Información y Comunicación presenta un modelo robusto para la gestión estratégica en el sector público, al permitir una visión 360°. del desempeño que trasciende lo financiero e involucra aspectos clave como la orientación al ciudadano, la eficiencia de procesos y el aprendizaje organizacional. La aplicación de las TIC es un facilitador crítico para la operatividad, el monitoreo en tiempo real y la accesibilidad de la información del BSC.
- **Potencial de Optimización de la Gestión Pública Municipal:** La normalización de un BSC habilitado por TIC tiene el potencial de encaminar la optimización de la gestión pública municipal en el Callao, al alinear la estrategia

con la operación, mejorar la toma de decisiones basada en datos, incrementar la transparencia y rendición de cuentas, fortalecer la participación ciudadana, y contribuir al cumplimiento de la gestión por resultados y la modernización administrativa, conforme a la normativa peruana.

- **Desafíos Intrínsecos a la Normalización y Adopción Tecnológica en el Sector Público:** A pesar de los beneficios potenciales, la viabilidad de la propuesta dependerá de la capacidad de los gobiernos locales del Callao para superar barreras significativas, tales como la resistencia al cambio cultural, la brecha de competencias digitales del personal, la disponibilidad y adecuación de la infraestructura tecnológica, la asignación presupuestaria sostenible, y la voluntad política para estandarizar procesos y adoptar nuevas herramientas de gestión de manera sistémica.
- **Necesidad de un enfoque Mixto para Evaluar la Viabilidad:** La evaluación de la viabilidad de una propuesta de normalización del BSC con TIC en la gestión pública municipal requiere un enfoque de investigación mixto. La perspectiva cualitativa será esencial para comprender las percepciones, actitudes y experiencias de los actores clave (funcionarios y expertos) respecto a la normalización, las TIC y la gestión pública actual, mientras que los elementos cuantitativos podrían ayudar a dimensionar la situación actual (Ej. nivel de digitalización) y el impacto potencial de ciertos indicadores, permitiendo una comprensión holística de los factores de éxito y los obstáculos.

### **2.3.3. Glosario de términos**

**Balanced Scorecard (BSC):** Sistema de medición del desempeño que traduce la estrategia en objetivos e indicadores equilibrados (Kaplan & Norton, 1996).

**Gestión pública:** Conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Contraloría General de la República del Perú.

**Gobiernos locales:** Instancias de administración pública con autonomía política y económica en una jurisdicción geográfica específica. (Ley Orgánica de Municipalidades LEY No 27972 , 2005)

**Optimización de la gestión:** Mejora en la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de gobierno (Guerrero et al., 2021).

**Tecnologías de la Información (TIC):** medios digitales que permiten automatizar procesos, visualizar datos y tomar decisiones basadas en evidencia (Cunill Grau y Ospina, 2003) .

**Cuadro de mando integral:** CMI es el nombre en español como se le conoce también al BSC por su expresión tangible en una vista tipo dashboard (Alvarez R., 2014) .

**KPI:** Siglas de indicador de desempeño (Cunill Grau y Ospina, 2003).

**Trazabilidad:** Característica de cierta data que tiene como requisito su validez y consistencia, por tanto es trazable en su origen y ruta.

**Normalización:** Proceso de estandarizar metodologías y prácticas para asegurar su adopción sistemática (Guerrero et al., 2021).

**Ley Orgánica de Municipalidades:** Establece las funciones, atribuciones y responsabilidades de los gobiernos locales en el Perú (Ley Orgánica de Municipalidades LEY No 27972 , 2005) .

**Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado:** Plantea la modernización institucional como una meta prioritaria (*Modifican la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, s/f*)

## **2.4. Resumen ejecutivo**

El presente estudio tiene como propósito analizar la viabilidad y beneficios de normalizar la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión de los gobiernos locales del Callao. Desde un enfoque mixto, se indagan los factores institucionales, culturales y técnicos que condicionan su adopción y se proponen lineamientos estratégicos para su normalización, integrando el uso de TIC como catalizador del cambio. La investigación concluye que el BSC tiene condiciones para ser una herramienta clave para

modernizar la gestión local si se implementa con soporte normativo, capacitación continua y plataformas tecnológicas interoperables.

## 2.5. Características técnicas o atributos del proyecto

**Tabla 1**

*Atributos del proyecto*

<b>Característica técnica</b>	<b>Descripción</b>
Enfoque metodológico	Investigación mixta con análisis temático reflexivo basado en entrevistas y encuestas
Herramienta propuesta	Balanced Scorecard (BSC) como cuadro de mando gerencial adaptado a gobiernos locales, la herramientas reposa sobre TIC
Ámbito de aplicación	Gobiernos municipales del Callao, Perú
Integración con TIC	Incorporación de tecnologías para automatizar la recolección y visualización de indicadores. Reposo sobre modelo de datos único, Olap y servicios en la nube.
Indicadores clave	Perspectiva financiera, del cliente/ciudadano, procesos internos, aprendizaje y crecimiento
Accesibilidad de la información	Tableros digitales accesibles para autoridades y ciudadanos
Escalabilidad	Potencial de aplicación progresiva a otras regiones del país, su modelos en la nube es replicable
Seguridad de la información	Uso de plataformas TIC con estándares de seguridad, integridad y trazabilidad
Resultados esperados	Mejora de desempeño institucional, planificación estratégica efectiva, automatización de indicadores
Instrumentos	Entrevistas semiestructuradas Encuestas
Población Objetivo	Usuarios del sistema: alta dirección de los gobiernos locales, plana gerencial y vistas de análisis para ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia en base a PCM (2023), PNUD (2021), Kaplan & Norton (1996).

## 2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

**Tabla 2**

*Análisis comparativo*

<b>Criterio</b>	<b>Situación actual (sin BSC)</b>	<b>Propuesta con BSC normalizado</b>	<b>Mejora esperada</b>
Planificación estratégica	Fragmentada, Basada en planes operativos desarticulados, sin indicadores alineados a objetivos regionales.	Objetivos claros con indicadores medibles (ej: reducción de trámites en 20%).	Mayor coherencia en la gestión pública.
Seguimiento y Evaluación de desempeño	Parcial, con indicadores dispersos, manual y basada en informes subjetivos.	Integral, mediante cuadro de mando con KPIs automatizados y dashboards interactivos.	Transparencia y reducción de discrecionalidad.
Tecnología utilizada	Minima, basada en ofimática (ej: hojas de cálculo).	Uso de TIC Plataforma integrada con IA para predicción de metas.	Optimización de recursos y toma de decisiones proactivas.
Acceso a información para la toma de decisiones	Limitado, dependiente de informes físicos preparados a mano	Acceso en tiempo real a indicadores mediante tablero digital	Data no manipulada y vistas de análisis en tiempo real
Participación Ciudadana	Escasa y limitada a tramites manuales, semi-automatizadas	Vistas de diversas instancias de la gestión para visualización pública de resultados	acceso ciudadano a la información, vigilancia ciudadana
Capacitación	Ausente, dispersa o esporádica.	Programa continuo en BSC y TIC para funcionarios y despliegue del Plan estratégico para todo el personal	Empoderamiento del capital humano.
Transparencia y rendición de cuentas	Baja, con brechas en control de gestión	Alta, con información trazable, auditable	Gestión transparente, dificulta escenarios de corrupción
Adaptabilidad y mejora continua	Limitada por rigidez institucional	Potenciada por análisis continuo de datos y ajustes estratégicos	Gestión efectiva, adaptación al cambio y mejora de los servicios
Marco legal	No existe regulación para implementación de BSC en municipios.	Propuesta de directiva regional para estandarizar el BSC.	Sostenibilidad y escalabilidad del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto**

### **2.7.1. Objetivo general**

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

### **2.7.2. Objetivos específicos**

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la transparencia y rendición de cuentas de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la participación ciudadana de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión por resultados de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la toma de decisiones de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

Conocer si es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la modernización administrativa de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.

## **2.8. Componente del proyecto**

El proyecto consta de los siguientes componentes estratégicos, orientados a la investigación, análisis y propuesta de lineamientos para la normalización del BSC en los gobiernos locales:

**Tabla 3**  
*Componentes del Proyecto*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
Diagnóstico institucional	Análisis del contexto organizacional, capacidades, cultura y prácticas actuales de gestión

Revisión conceptual y técnica	Sistematización de teorías, experiencias y marcos normativos sobre el BSC
Identificación de barreras y oportunidades	Evaluación de factores técnicos, institucionales y culturales
Propuesta de normalización	Diseño de un modelo de implementación contextualizado al Callao
Validación y retroalimentación	Contraste de la propuesta con actores clave mediante entrevistas y grupos focales

Fuente: Elaboración propia

## 2.9. Resultados generales: componente del proyecto

Cada componente busca generar resultados clave:

**Tabla 4**  
*Resultados Generales*

Componente	Resultado esperado
Diagnóstico institucional	Informe técnico sobre el estado de la gestión estratégica local
Revisión conceptual	Matriz de criterios, KPI y dimensiones del BSC para el contexto municipal
Identificación de barreras	Mapeo de factores limitantes y facilitadores del BSC
Propuesta de normalización	Modelo integral para la adopción sistemática del BSC
Validación	Recomendaciones validadas con participación de expertos y funcionarios

Fuente: Elaboración propia

## 2.10. Plan de actividades del proyecto

El proyecto contempla las siguientes actividades distribuidas en cuatro fases:

**Tabla 5**  
*Plan de actividades del proyecto*

Fase	Actividades principales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
I. Planificación y diseño	Revisión documental, planificación metodológica	██████████			
II. Trabajo de campo	Reuniones con Stakeholders, análisis documental, recolección de datos, PEI, POI, PC	██████████	██████████		
III. Análisis y Diseño	Sistematización, elaboración del modelo, desarrollo del FrontEnd, Servicios de infraestructura inHouse o Nube, Pruebas		██████████	██████████	
IV. Capacitación, Pruebas y puesta en marcha	Capacitación, Prueba beta, correcciones, puesta en marcha, ajustes y presentación del informe				██████████

Fuente: Elaboración propia

## 2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar

### 2.11.1. Hipótesis de investigación

#### 2.11.1.1. Hipótesis general

Esta investigación no requiere hipótesis, debido a que es un estudio descriptivo donde no se busca conocer la relación entre variables o su causalidad.

#### 2.11.1.2 Hipótesis específicas

Esta investigación no requiere hipótesis, debido a que es un estudio descriptivo donde no se busca conocer la relación entre variables o su causalidad.

### 2.11.2. Operacionalización de variables

Dado que el estudio es cualitativo, se utilizan categorías de análisis en lugar de variables cuantitativas tradicionales:

**Tabla 6**  
*Operacionalización de variables*

Categoría	Subcategoría	Indicadores (KPI)
Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	Perspectiva financiera	- % de presupuesto municipal asignado a Modernización de procesos - Reducción de costos operativos luego de usar TIC.
	Procesos internos	- N° de tramites digitalizados / automatizados - N° de procesos estandarizados (ISO 9001) - Tiempo promedio de resolución de expedientes
	Orientación al ciudadano	- % de servicios municipales digitalizados. - Nivel de satisfacción ciudadana.
	Aprendizaje organizacional	- N° de capacitaciones anuales en BSC/TIC. - % de funcionarios certificados. - % de avance en cumplimiento de norma sobre organización orientada a procesos
	Estandarización (ISO 9001)	- Mapeo de procesos del municipio. - Certificaciones ISO vigentes.
	Capacitación en BSC/TIC	- Horas de formación por funcionario/año. - % de aplicabilidad de lo aprendido.
	Barreras para la normalización	- Principales obstáculos reportados (ej.: resistencia al cambio, falta de recursos).

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicadores (KPI)</b>
Gestión Pública Municipal	Transparencia y rendición de cuentas	- Sistema de consulta de información de gestión online. - Reportes elaborados Vs Consultas a bases datos.
	Participación ciudadana	- N° de consultas ciudadanas realizadas/anuales. - % de propuestas ciudadanas implementadas.
	Gestión por resultados (Ley 30025)	- % de metas anuales cumplidas d planes operativos - Alineación con el PDC (Plan de Desarrollo Concertado). - Uso de DashBoard para monitoreo.
	Toma de decisiones	- Tiempo promedio para aprobar proyectos. - Uso de dashboards con datos en tiempo real.
	Modernización administrativa (DS 004-2013-PCM)	- N° de procesos alineados al DS 004-2013 - Cumplimiento de metas del Plan de Modernización / Gob. Digital

Fuente: Elaboración propia

### **2.11.3. Enfoque de investigación**

La presenta investigación aborda un enfoque mixto, esto se debe a que se han realizado tanto encuestas como entrevistas para cruzar resultados que aporten al objetivo de la investigación.

### **2.11.4. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada, ya que según (Humberto Ñaupas Paitán et al., 2023) sostienen que buscan solamente conocer y comprender una realidad, como es el caso del uso del BSC, la IA y las TIC en la gestión pública.

### **2.11.5. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es de naturaleza cuantitativa, el diseño es no experimental de corte transversal porque no se busca manipular las variables en estudio y los datos serán recolectado durante el 2025. Con respecto al enfoque cualitativo, para las entrevistas, el diseño de investigación es el análisis temático reflexivo (Braun & Clarke, 2006) que consiste en interpretar patrones, percepciones y narrativas a partir de entrevistas semiestructuradas.

#### **2.11.6. Niveles de investigación**

El nivel de estudio es Exploratorio dado que se realizó una búsqueda de información inicial para la formulación del problema, objetivo e hipótesis de estudio (Humberto Ñaupas Paitán et al., 2023)

El nivel de estudio también es descriptivo porque se recolectó datos por medio de instrumentos con el fin de describir las variables como el uso del BSC en la administración pública, así como las TICS, para detallar sus características, rasgos, dimensiones, propiedades y aspectos como menciona (Humberto Ñaupas Paitán et al., 2023).

#### **2.11.7. Población**

Población es el conjunto de todos los individuos que concuerdan con una serie de características (Rodríguez-Sosa & Burneo, Metodología, 2017). Para el presente estudio la población se enfoca en un grupo de expertos, dirigentes y líderes de opinión cuyo perfil es el siguiente. Por un lado, profesionales con experiencia en gestión pública en rango de gerentes, directores o jefes en las áreas de Planificación, Sistemas, en ejercicio actual o en gestiones anteriores; y funcionarios y/o Consejeros/Regidores Municipales -en ejercicio actual o pasado- que actúan como interface entre los requerimientos ciudadanos y la gestión Municipal / regional.

#### **2.11.8. Muestreo y muestra**

El muestreo del estudio es no probabilístico, porque la selección y número de los participantes será realizada por criterios del investigador (Humberto Ñaupas Paitán et al., 2023). Asimismo, se aplicará el tipo por expertos, debido a la característica del presente estudio cualitativo, ya que son especialistas en la materia y van a enriquecer con sus conocimientos la investigación y, por tanto, se alcanzarán los objetivos investigativos propuestos.

Por tanto, la muestra cualitativa del estudio está conformada por 4 personas, profesionales expertos, todos con el perfil gerentes, regidores distintos municipios de la Provincia Constitucional del Callao, La muestra cuantitativa involucra a 25 encuestados chalacos de los distintos distritos del Callao sobre la base de una herramienta que permite cruzar información respecto de las variables y dimensiones involucradas.

### **2.11.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas de recolección de datos.** Para el presente estudio la técnica que se utilizó fue la entrevista no estructurada, dirigida a grupo de expertos

También, se involucra encuestas a grupo de ciudadanos chalacos para cruzar resultados. Se presenta en formato de respuesta tipo Likert de 5 niveles.

**Instrumentos de recolección de datos.** En cuánto el instrumento utilizado para el presente proyecto es el cuestionario, para aplicar esta herramienta realizamos las preguntas correspondientes de acuerdo a las variables y las dimensiones establecidas en la matriz operacional de variables. Asimismo, se utilizó la guía de entrevista, para triangular los datos cuantitativos y cualitativos.

#### **2.11.10. Validez**

**Validez del instrumento.** Se aplicó la validez por juicio de expertos, es decir se recurrió a la opinión de un especialista en metodología de la investigación para evaluar el

cuestionario con base en criterios como claridad, objetividad/subjetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia, ver Anexo 8.6.

Los resultados del juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de la validez, ver Tabla X.

**Tabla X**

*Niveles y valores de validez*

<b>Niveles</b>	<b>Valores</b>
Excelente	81-100%
Muy bueno	61-80%
Bueno	41-60%
Regular	21-40%
Deficiente	0-20%

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, el instrumento para medir colocar las variables en estudio tiene un nivel de validez bueno, dado que el valor obtenido es de 51%, ver Anexo 8.6.

### III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

#### 3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

Para determinar la viabilidad de la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) en los gobiernos locales del Callao, se ha desarrollado una estimación detallada de los costos requeridos para su implementación. Esta estimación considera tanto los costos directos como los indirectos, a fin de ofrecer una visión integral del presupuesto necesario, la tabla muestra el desglose ordenado por componentes claves del proyecto:

**Tabla 7**  
Costos del Proyecto

Categoría del gasto	Descripción	Cantidad / Meses	Costo unitario S/.	Monto estimado S/.
<b>Bienes</b>	Tablet 9" Android OS	1	1,000.00	1,000.00
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Serv. De Consultoría e Ing. de Software especializado en BSC:</b></li> <li><b>Análisis:</b></li> <li>• Levantamiento de información, Definición de requisitos, Análisis del POI, PEI, PCI.</li> <li>• Diagnóstico de la arquitectura de TIC de la institución: arquitectura de datos, sistemas y equipos</li> <li>• <b>Diseño y Desarrollo:</b></li> <li>• Modelo de datos, Tabla de integración, Ing. de software FrontEnd y BackEnd,</li> <li>• Diseño de indicadores-KPI.</li> <li>• <b>Puesta en Marcha:</b></li> <li>• Integración, Carga de datos, pruebas, Capacitación a usuario, técnicos, administrativos, Montaje en la nube, seguridad de los datos, perfiles de usuarios, resguardo, informe final, presentación y acta de conformidad</li> <li>• <b>Cloud Computing en AWS:</b></li> </ul>	<p>1 mes</p> <p>1 Meses</p> <p>1 mes</p> <p>12 meses</p>	<p>30,000.00</p> <p>35,000.00</p> <p>45,000.00</p> <p>350.00</p>	<p>30,000.00</p> <p>70,000.00</p> <p>45,000.00</p> <p>4,200.00</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de servicios de procesamiento, almacenamiento, seguridad, publicación, motor de datos, gestores, plataformas.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de Secretaría</li> </ul>	4 meses	1,500.00	6,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alquiler de local</li> </ul>	4 meses	1,500.00	6,000.00
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de Telf.</li> </ul>	4 meses	1,200.00	4,800.00
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de Comunicaciones</li> </ul>	4 meses	1,000.00	4,000.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte</li> </ul>	4 meses	1,500.00	6,000.00
<b>RESUMEN:</b>				
	-Bienes			1,000.00
	-Servicios			149,200.00
	-Administrativos			26,800.00
<b>TOTAL S/.</b>				<b>177,000.00</b>

*Fuente: elaboración propia*

## IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Análisis de resultados descriptivos

#### 4.1.1. Información demográfica

En principio, se parte de un análisis descriptivo, a partir de la información socio-demográfica recolectada gracias a la aplicación del instrumento Encuesta Callao 2025. Para ello, se utilizará la distribución de frecuencias (f). Por tanto, se precisa la variable sexo y rango de edades.

**Tabla 8**

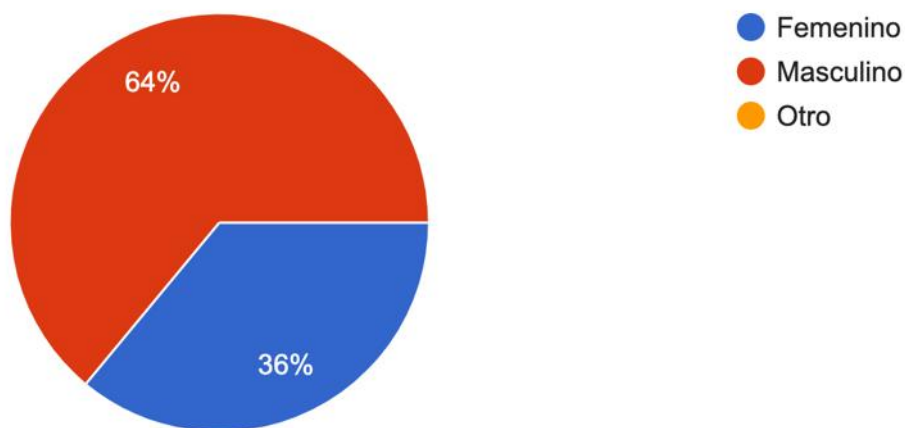
*Características según el sexo de participantes*

Sexo	f	%
Femenino	9	36%
Masculino	16	64%
Total	n=25	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4**

*Distribución según el sexo*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** se observa en la tabla 8 y en la figura 4 que el 64% de participantes corresponde al sexo masculino; mientras el 36% constituye el sexo femenino. Por tanto, la mayoría de los participantes de la muestra de estudio son hombres.

**Tabla 9**

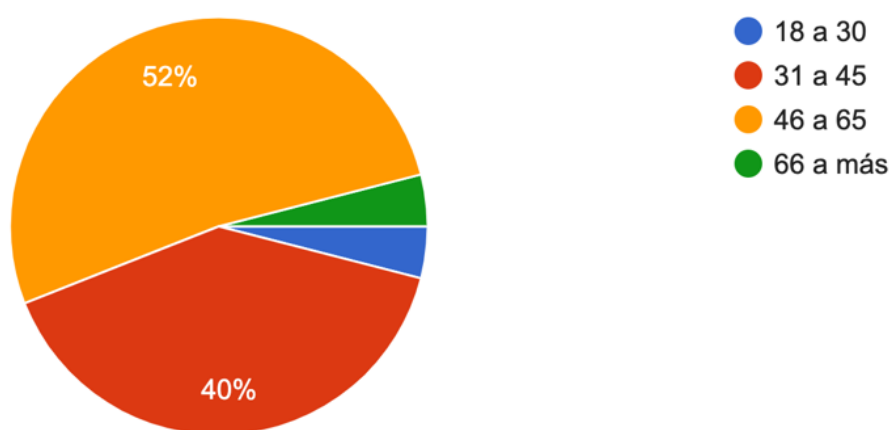
*Características según el rango de edades*

Edades	f	%
18-30	1	4%
31-45	10	40%
46-65	13	52%
66-más	1	4%
Total	n=54	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5**

*Distribución según rango de edades*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** en la Tabla 9 y en la Figura 5, se aprecia que, según el rango de edades, la mayoría de los chalacos encuestados tienen entre 46 a 65 años; mientras la minoría, tiene entre 18 a 30 y mayores de 65 años.

#### 4.1.2. Análisis de datos cuantitativos

**Variable 1:** Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

**Dimension:** Perspectiva financiera (1 ítem)

**Pregunta 1:** ¿Conoce si existe y es de conocimiento público la cartera de proyectos en su municipio?

**Tabla 10**  
*Conocen cartera de proyectos*

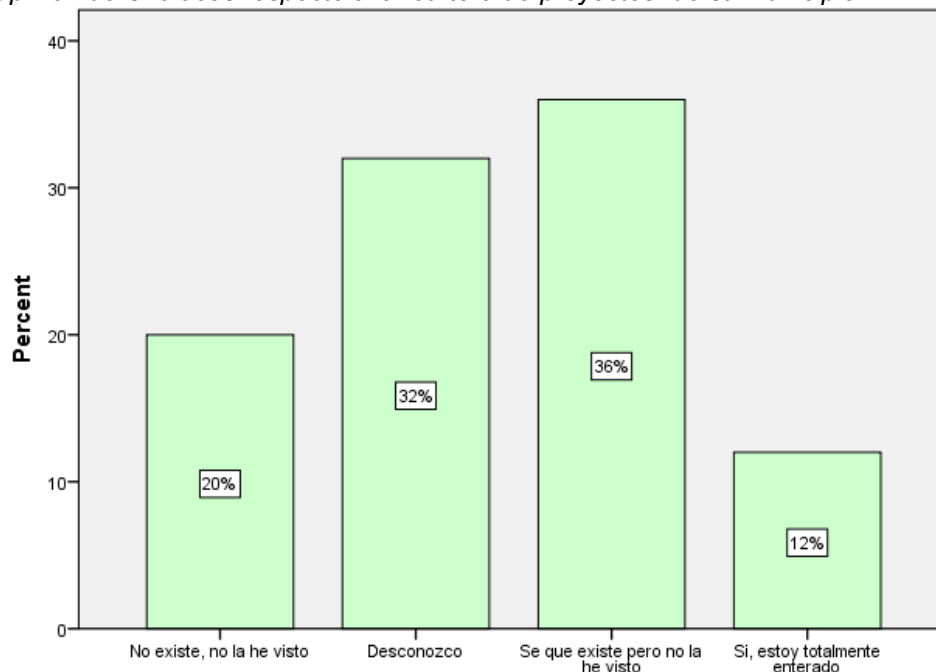
Escala	Frecuencia	Porcentaje
--------	------------	------------

No existe, no la he visto	5	20%
Desconozco	8	32%
Se que existe, pero no la he visto	9	36%
Si, estoy totalmente enterado	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6**

*Opinión de Chalacos respecto a la “cartera de proyectos” de su municipio*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** la pregunta intenta conocer el nivel de información de los chalacos respecto de los proyectos y planes de inversión de sus municipios, información que no siempre este alcance de todos, resulta laborioso encontrarla o se encuentra desactualizada. Se observa en la tabla 1 y en la figura 1 que el 36% declara conocer la Carpeta de proyectos de su municipio, pero no la ha visto, por tanto, no sabe en que se infurtirá en su municipio. Igualmente, un 32% sostiene que desconoce tal información; mientras, un 20% niega su existencia, frente a un 12% que declara estar totalmente enterado, en conocimiento de la información sobre la cartera de inversiones de su municipio.

**Dimensión: Procesos Internos**

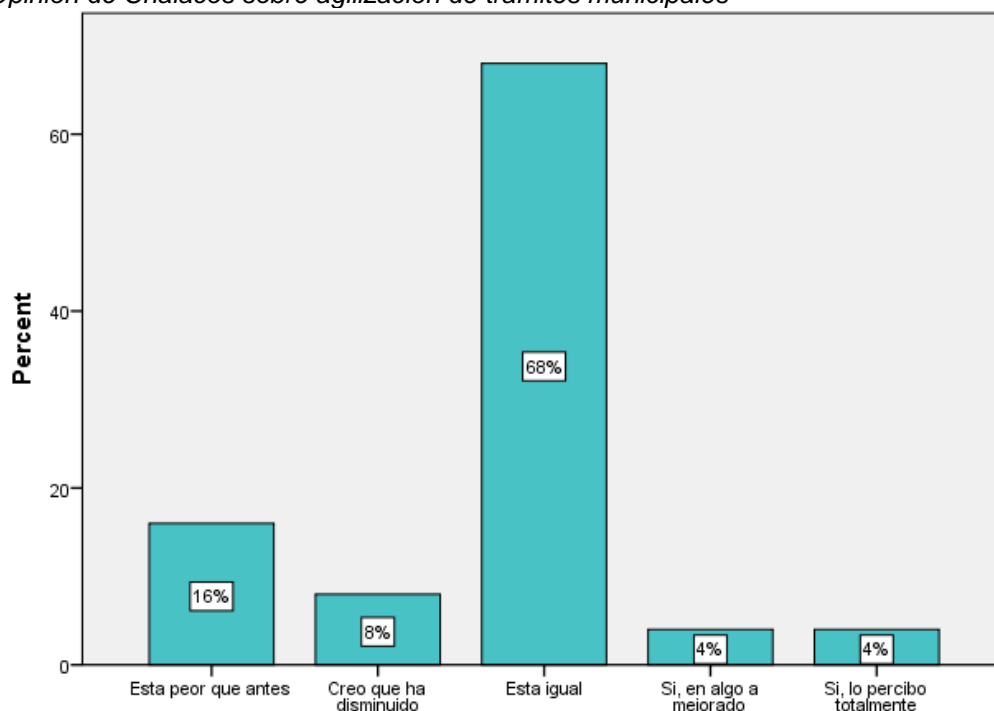
**Pregunta 2:** ¿Ha notado agilización en los trámites municipales?

**Tabla 11**  
*Opinión sobre Agilización de Trámites Municipales*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Esta peor que antes	4	16%
Creo que ha disminuido	2	8%
Esta igual	17	68%
Si, en algo a mejorado	1	4%
Si, lo percibo totalmente	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7**  
*Opinión de Chalacos sobre agilización de trámites municipales*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** la pregunta pretende tener una línea base para luego cruzar contra las afirmaciones de los funcionarios entrevistados respecto a la inversión y desarrollos en TIC y adecuación de procesos orientados a la atención al ciudadano. Lo que se aprecia en la Tabla 11 y en la Figura 7 es que el 68% de los encuestados coincide en que Todo está Igual, mientras que solo un 4% afirma que, si ha percibido agilización en los trámites municipales, en contraste con un 16% que declara lo contrario: que los tramites están peor que antes.

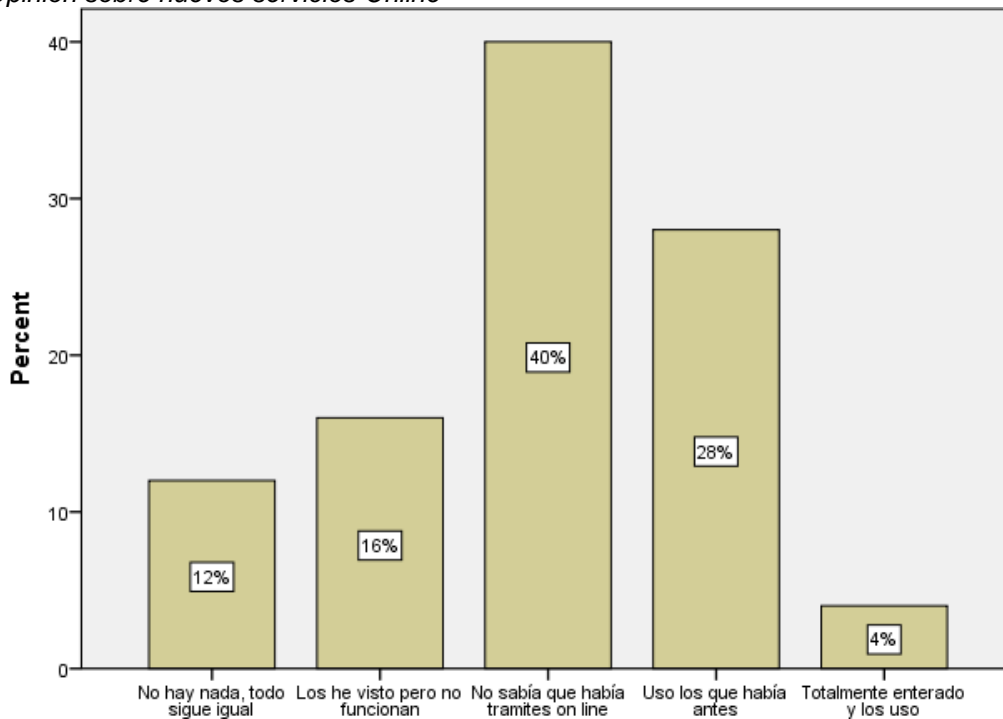
**Pregunta 3:** ¿Se ha enterado si hay nuevos tramites o servicios municipales que pueda realizar online?

**Tabla 12**  
*Opinión sobre nuevos servicios Online*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
No hay nada, todo sigue igual	3	12%
Los he visto pero no funcionan	4	16%
No sabía que había tramites online	10	40%
Uso los que había antes	7	28%
Totalmente enterado y los uso	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8**  
*Opinión sobre nuevos servicios Online*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Según se aprecia en la Tabla 12, Figura 8, la pregunta pretende averiguar si los chalacos conocen y usan los servicios Online nuevos que su municipio a puesto a su disposición, asumiendo que existen nuevos servicios. Frente a esa pregunta el 40% declara que NO sabía que existían tramites Online, mientras que el 16% manifiesta que no funcionan, contra un 4% que afirma estar totalmente enterado y que los usa Vs. Un 12% que declara que: No hay nada, que todo sigue igual.

**Dimensión: Orientación al ciudadano**

**Pregunta 4:** ¿Los servicios digitales del municipio te resultan suficientes o consideras que pueden abordarse más servicios?

**Tabla 13**

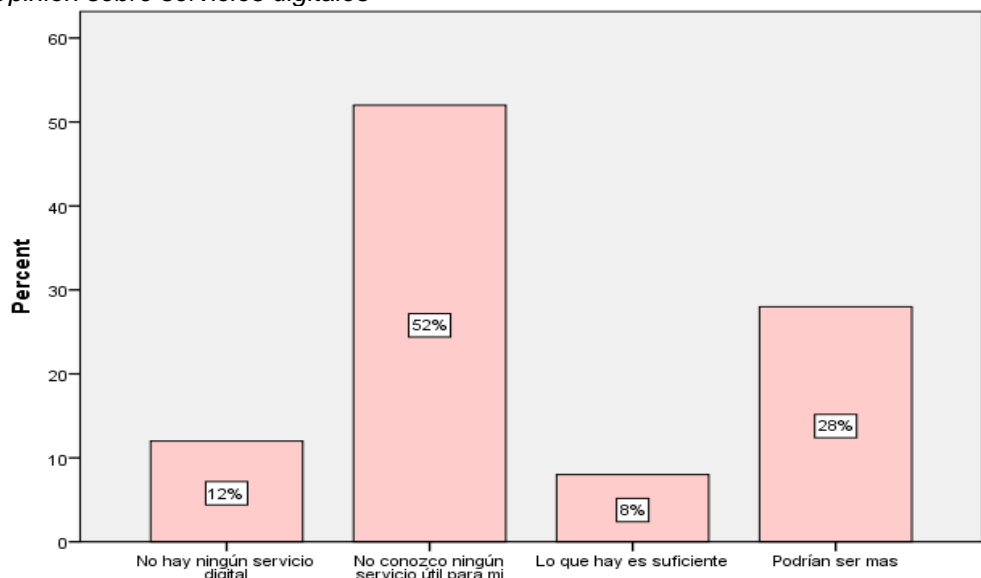
*Opinión sobre servicios digitales*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
No hay ningún servicio digital	3	12%
No conozco ningún servicio útil para mi	13	52%
Lo que hay es suficiente	2	8%
Podrían ser mas	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9**

*Opinión sobre servicios digitales*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** frente a esa pregunta el 52% de los encuestados chalacos señalan que no conoce ningún servicio digital de su municipio, podría deberse a la falta de difusión o porque al no comprender como funciona tal aplicación terminan negando el servicio. No obstante, el 28% responde que: podrían ser mas servicios confirmando con esa respuesta que conocen y/o usan tales servicios.

**Pregunta 5:** ¿Cómo calificaría la atención a través de los servicios digitales del municipio: por ejemplo “mesa de parte” para tramites documentarios?

**Tabla 14**

*Calificación atención servicios digitales*

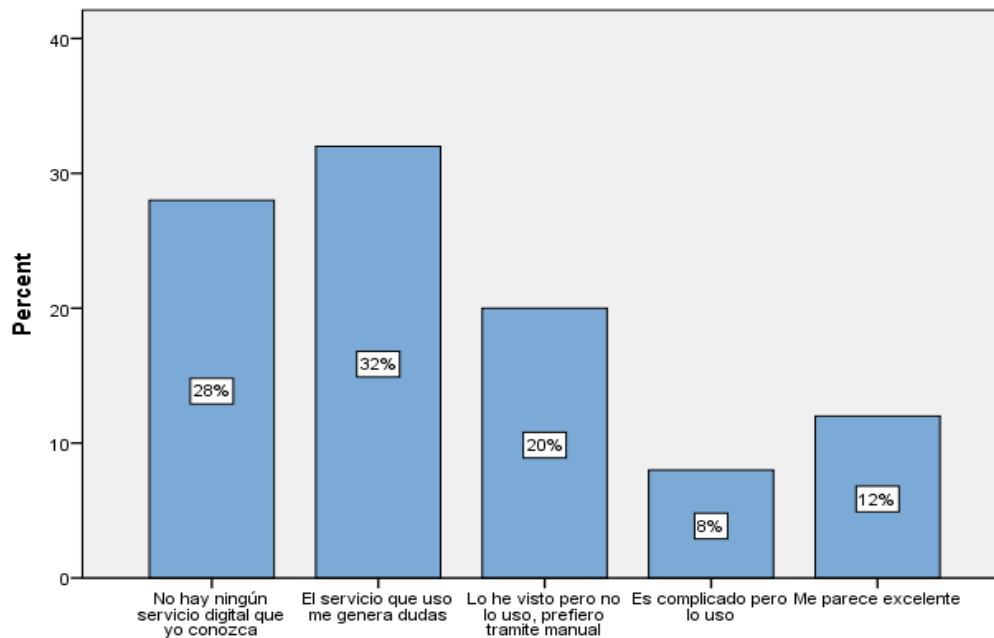
Escala	Frequency	Percent
--------	-----------	---------

No hay ningún servicio digital que yo conozca	7	28%
El servicio que uso me genera dudas	8	32%
Lo he visto pero no lo uso, prefiero tramite manual	5	20%
Es complicado, pero lo uso	2	8%
Me parece excelente	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10**

*Calificación atención servicios digitales*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La pregunta evidencia que hay un segmento de 12% que declara que le parecen excelentes los servicios digitales, no obstante que en la pregunta tres (3) solo 4% vale decir 1/3 de ellos declaro que conocía los servicios digitales, mientras por otro lado hay 28% que declara no conocer ningún servicio digital, seguidos de un 20% que declara que prefiere los tramites manuales.

**Dimensión: Aprendizaje organizacional**

**Pregunta 6:** ¿Una organización municipal que aprende es aquella que es capaz de repensarse y transformarse para atender las exigencias de sus ciudadanos quienes

observan un constante proceso de mejora continua? ¿Considera que su municipio encaja en esta definición?

**Tabla 15**

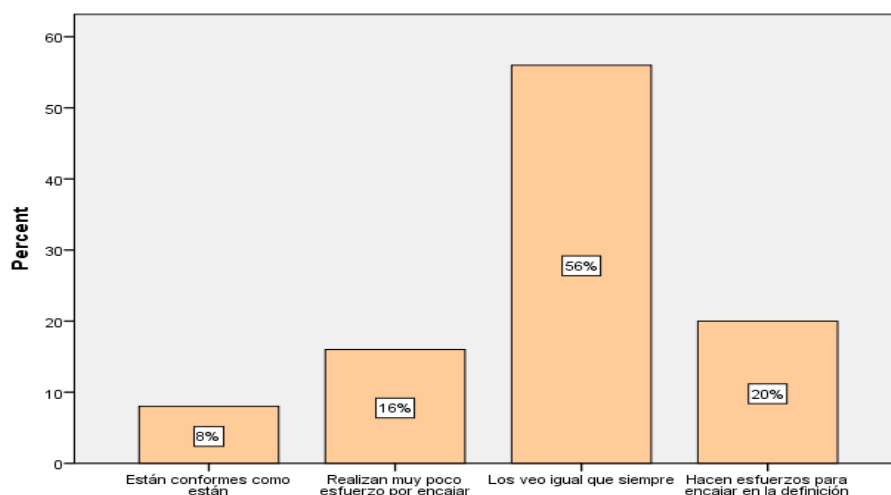
*Opinión sobre organizaciones que aprenden*

Escala	Frequency	Percent
Están conformes como están	2	8%
Realizan muy poco esfuerzo por encajar	4	16%
Los veo igual que siempre	14	56%
Hacen esfuerzos para encajar en la definición	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11**

*Opinión sobre organizaciones que aprenden*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La pregunta pretende centrar al ciudadano en el concepto de mejora continua y orientación al servicio de las instituciones municipales para luego preguntar cual es su percepción respecto de su municipio. Como se puede apreciar el 56% considera que no hay cambios, todo sigue igual, seguidos de un 16% y un 8% desalentados al observar la conformidad institucional y su poco esfuerzo por mejorar, en contraste 20% si observa esfuerzos por evolucionar y orientar el municipio hacia el servicio.

**Pregunta 7:** ¿Considera que el personal que trabaja en las distintas áreas de su municipio conoce a plenitud el proceso en el que están involucrados, así como la visión y misión institucional o solo conocen su función o labor específica?

**Tabla 16**

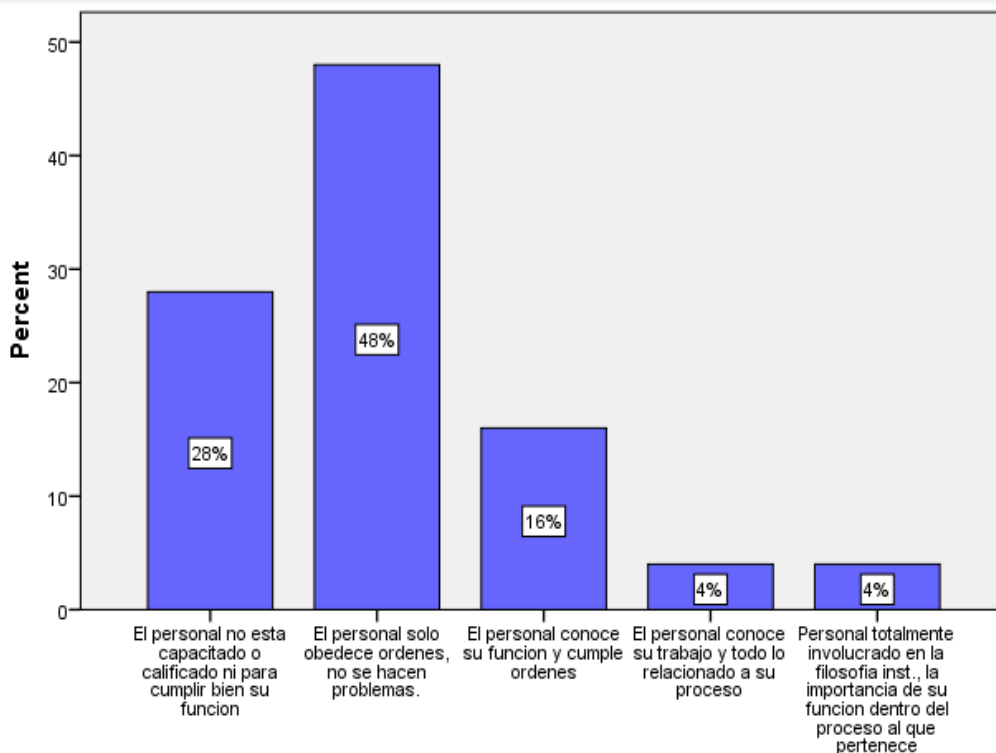
*Opinión sobre enfoque a procesos de los trabajadores*

<b>Escala</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
El personal no está capacitado o calificado ni para cumplir bien su función	7	28%
El personal solo obedece ordenes, no se hacen problemas.	12	48%
El personal conoce su función y cumple ordenes	4	16%
El personal conoce su trabajo y todo lo relacionado a su proceso	1	4%
Personal totalmente involucrado en la filosofía inst., la importancia de su función dentro del proceso al que pertenece	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12**

*Opinión sobre enfoque a procesos de los trabajadores*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La pregunta perfila a un trabajador municipal que más allá de cumplir su función específica conoce y es parte activa de un proceso interno de servicio y alinea su labor a la misión y visión institucional. Como resultado tenemos que el 48% considera que el personal solo cumple órdenes a los que se suman 28% que sostiene que el personal no solo no está capacitado, sino que además no está calificado para cumplir la labor asignada. En contraste el 4% afirma trabaja de manera involucrada, otro 4% afirma que si conoce su función y sabe que son parte de un proceso, considerando la opinión del 16% que afirma que el personal si conoce su función y cumple órdenes.

**Dimensión: Estandarización (ISO 9001)**

**Pregunta 8:** ¿Como ciudadano percibe que la organización interna de su municipio es coherente y eficiente con relación al cumplimiento de su rol??

**Tabla 17**

*Percepción sobre organización interna del municipio*

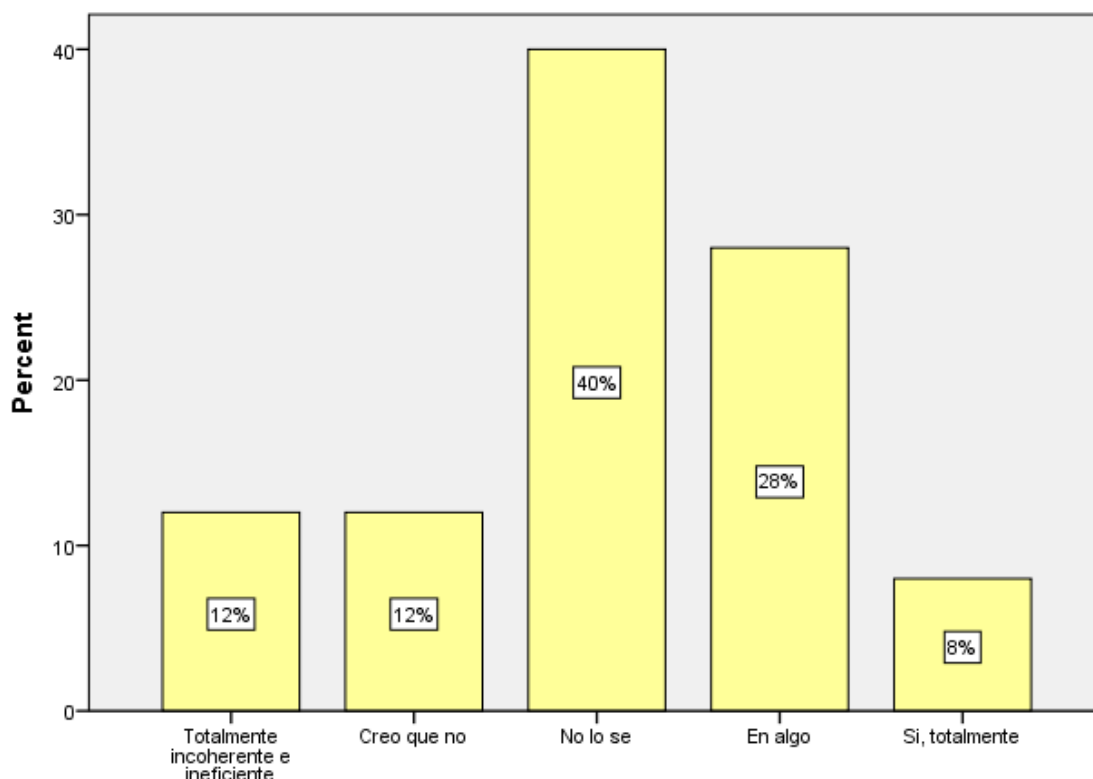
Escala	Frecuency	Percent
Totalmente incoherente e ineficiente	3	12%

Creo que no	3	12%
No lo se	10	40%
En algo	7	28%
Si, totalmente	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13**

*Percepción sobre organización interna del municipio*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La pregunta pone sobre la mesa la estructura organizacional de los municipios e interroga respecto de si esa arquitectura interna es capaz, es suficiente o esta sobre dimensionada para cumplir su rol con eficiencia y eficacia. En la respuesta hay un empate entre los que afirman que la organización interna es totalmente incoherente y los que creen que no es eficiente, versus un 8% que afirma todo lo contrario y un 28% que cree que es coherente y eficiente en algo; se destaca que el 40% no sabe si está bien o mal la estructura organizacional interna de los municipios que en términos prácticos se expresa en el su organigrama y su plana de funcionarios y empleados. No existen organizaciones municipales basadas en procesos en el Callao.

**Pregunta 9:** ¿Como ciudadano usted percibe que hay una ventaja a su favor entre lo que recauda su municipio por concepto de impuestos, servicios, multas, tarifas, entre otros Vs. Lo que usted recibe a cambio.?

**Tabla 18**

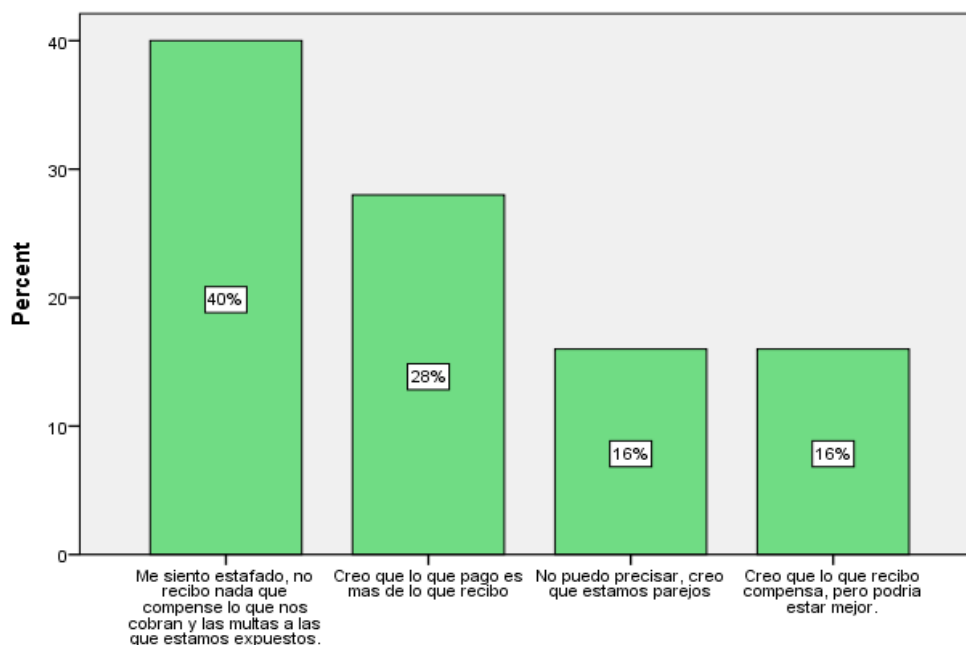
*Opinión sobre obligaciones Vs servicios recibidos*

Escala	Frequency	Percent
Me siento estafado, no recibo nada que compense lo que nos cobran y las multas a las que estamos expuestos.	10	40%
Creo que lo que pago es más de lo que recibo	7	28%
No puedo precisar, creo que estamos parejos	4	16%
Creo que lo que recibo compensa, pero podría estar mejor.	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**

*Opinión sobre organización interna del municipio*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La pregunta pone de manifiesto el nivel de satisfacción o complacencia de los chalacos con relación a los servicios que reciben de su municipio con relación a los tributos, multas, impuestos que pagan. La respuesta no se dejó esperar y 40%. Declaro sentirse estafado, no compensado, frente a un 16% que declaro sentirse

compensado pero que podría estar mejor. En medio tenemos a los que reconocen recibir servicios con 28% pero que sienten que pagan más de lo que reciben y un 16% que considera que sí, que están parejos.

### Dimensión: Capacitación en BSC/TIC

**Pregunta 10:** ¿Considera que existen funciones o tareas al interior de los municipios que podrían ser automatizadas y/o cubiertas por inteligencia artificial (iA).?

**Tabla 19**

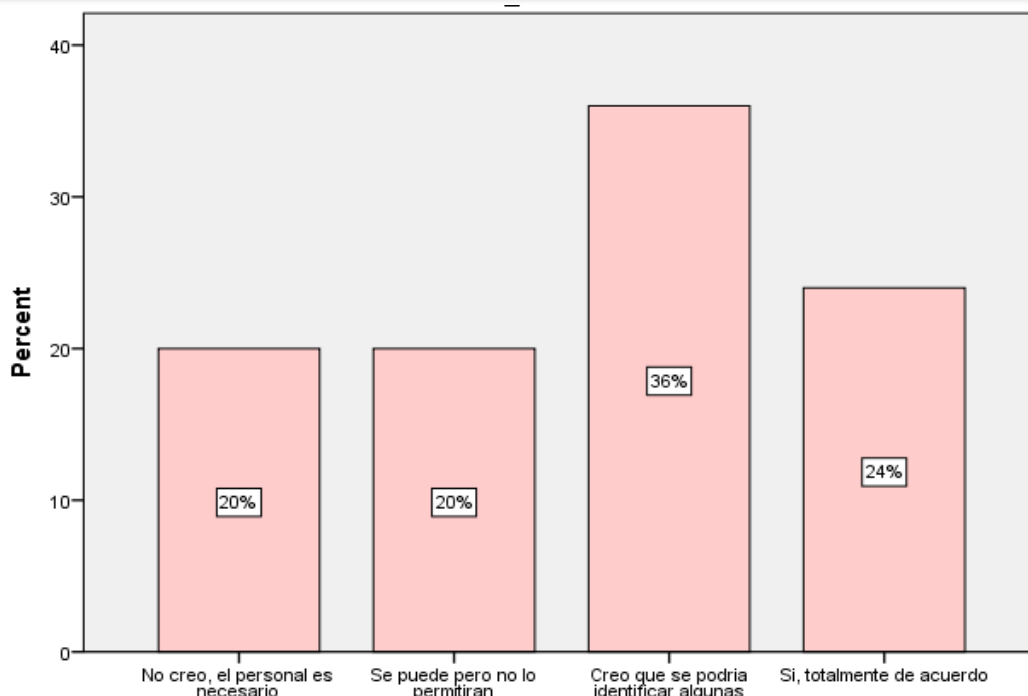
Opinión sobre automatización de funciones

Escala	Frequency	Percent
No creo, el personal es necesario	5	20%
Se puede, pero no lo permitirán	5	20%
Creo que se podría identificar algunas	9	36%
Sí, totalmente de acuerdo	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

*Tareas automatizables con iA*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Hace casi diez años se dio inicio formal a la cuarta revolución industrial donde las TIC y la IA son las tecnologías que están cambiando las relaciones de producción del mundo; en tal sentido la pregunta mide la respuesta de los chalacos frente a lo que resulta inminente. Un 36% considera que si existen funciones o tareas realizadas tradicionalmente hoy al interior de su municipio que podrían ser automatizadas y abordadas por una IA, a los que se suma un 24% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, hay un empate entre los que consideran que el personal es necesario (20%) y los que afirman que se debe cambiar, pero no lo permitirán (20%).

## Variable 2: Gestión Pública Municipal

### Dimensión: Transparencia y rendición de cuentas

**Pregunta 11:** Los municipios como cualquier otra institución del estado publica mensualmente información sobre la ejecución de su presupuesto en proyectos, compra de bienes y servicios, contrataciones, entre otros. ¿Sabe dónde se encuentra dicha información? De ser así: ¿le resulta fácilmente comprensible la información publicada.?

**Tabla 20**

*Opinión sobre información presupuestal publicada*

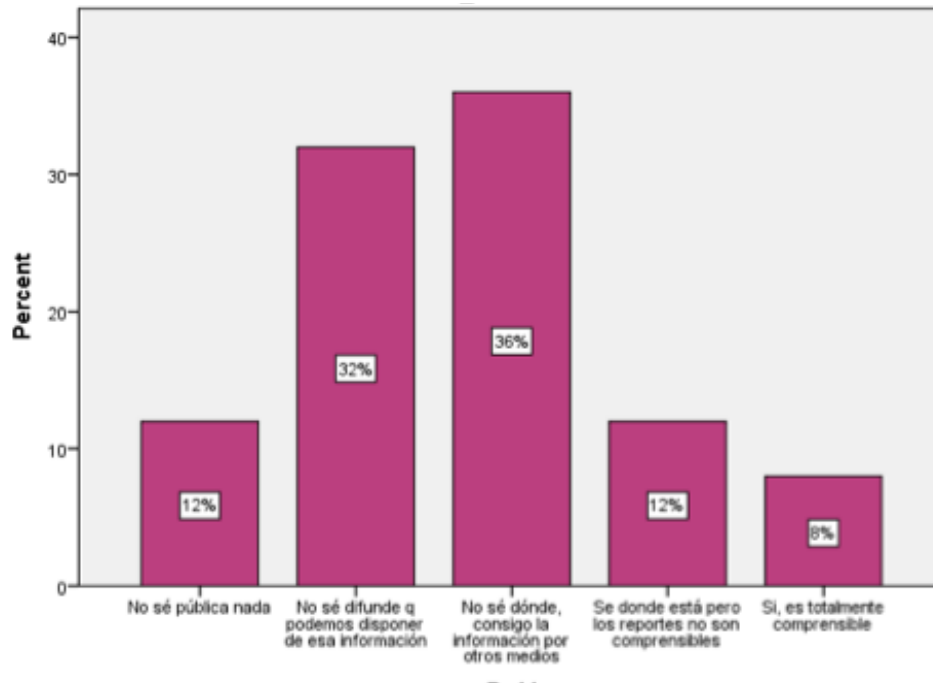
Escala	Frequency	Percent
No se publica nada	3	12%

No sé difunde q podemos disponer de esa información	8	32%
No sé dónde, consigo la información por otros medios	9	36%
Se donde está, pero los reportes no son comprensibles	3	12%
Si, es totalmente comprensible	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 16**

*Opinión sobre información presupuestal publicada*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Uno de los temas más sensibles en la administración pública es la ejecución del presupuesto, de momento solo se mide el gasto y es material central del presente trabajo de investigación evolucionar la herramienta de gestión para poder medir calidad del gasto e impacto. Frente a este tema los ciudadanos del Callao se manifiestan interesados en saber al respecto, pero entre los que no saben dónde está, no se enteran que existe y niegan que algún reporte sobre la ejecución del gasto se publique suman: 80%, del otro lado tenemos 8% que si está plenamente enterado y consume dicha información y un 12% que declara que encontró la información, pero le resultan incomprensibles los reportes.

**Dimensión: Participación Ciudadana**

**Pregunta 12:** ¿Ha participado en consultas municipales de su distrito?

**Tabla 21**

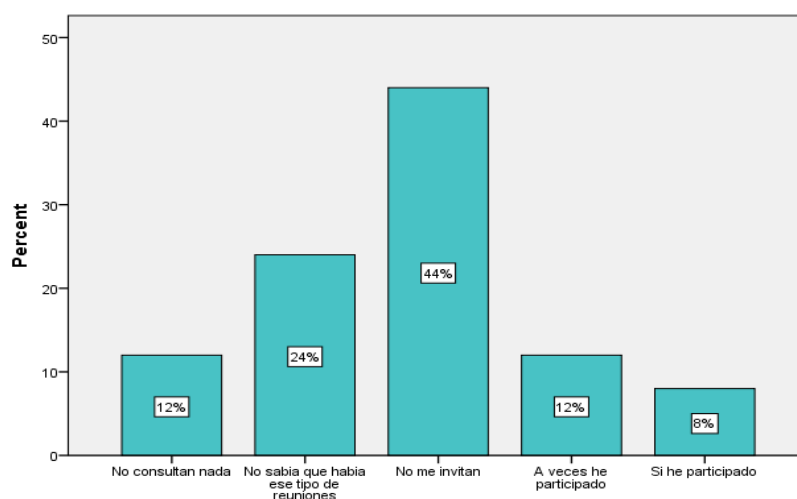
*Participación en consultas municipales*

Escala	Frequency	Percent
No consultan nada	3	12%
No sabía que había ese tipo de reuniones	6	24%
No me invitan	11	44%
A veces he participado	3	12%
Si he participado	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17**

*Niveles de participación en consultas municipales*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La pregunta permite saber que un total de 80% de los encuestados tiene algún tipo de interés en participar en las asambleas de su municipio, las cuales están normadas por ley y otras son facultativas, normalmente son del tipo presencial, quizá por eso solo el 8% declara haber participado en una y un 12% a veces participo.

**Pregunta 13:** ¿Considera que debería utilizarse la tecnología para poder ampliar las consultas y reuniones entre vecinos y las autoridades municipales de su distrito?

**Tabla 22**

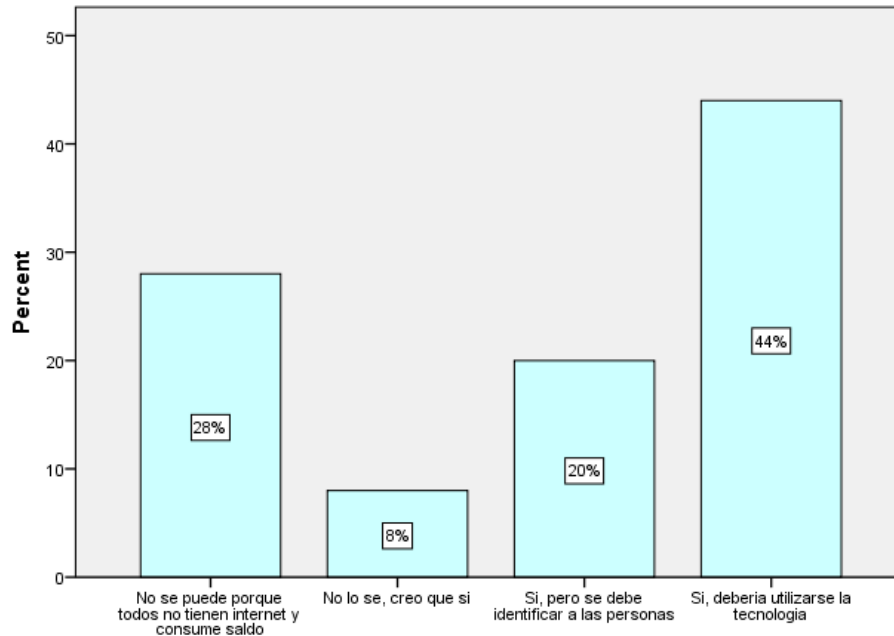
*Opinión sobre uso de TIC en participación ciudadana*

Escala	Frequency	Percent
No se puede porque todos no tienen internet y consume saldo	7	28%
No lo se, creo que si	2	8%
Si, pero se debe identificar a las personas	5	20%
Si, debería utilizarse la tecnología	11	44%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Opinión sobre uso de TIC en participación ciudadana



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se evidencia una fuerte opinión a favor de usar tecnologías para ampliar las reuniones vecinales (40%) a los que se suman un 20% que señala que se debería identificar a los participantes, un 8% que cree que sí y un 28% cuya objeción es por un tema de medios de conexión, no se oponen a la ampliación (28).

### Dimensión: Toma de decisiones

**Pregunta 14:** Sabiendo que las autoridades municipales tienen capacidad para tomar decisiones ejecutivas para desarrollar y resolver los temas cotidianos vinculados a la misión de los municipios y, considerando que hay ciertas decisiones que impactan a todos y cuyas consecuencias van más allá de los periodos de gobierno y que son de

carácter no solo económico sino cultural y social. ¿En esas circunstancias considera que debería consultarse y tomar en cuenta la opinión de la comunidad?

**Tabla 23**

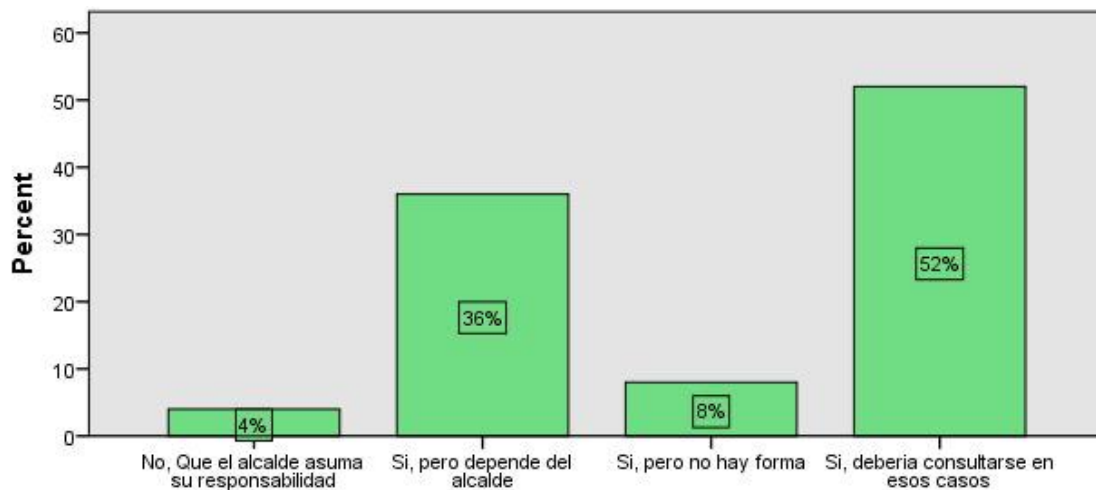
*Opinión sobre decisiones que trascienden periodos de alcaldía*

Dimensiones	Frequency	Percent
No, Que el alcalde asuma su responsabilidad	1	4%
Si, pero depende del alcalde	9	36%
Si, pero no hay forma	2	8%
Si, debería consultarse en esos casos	13	52%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**

*Opinión sobre decisiones que trascienden periodos de alcaldía*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Un 52% se manifiesta a favor de ampliar las consultas a la población en los casos de proyectos o decisiones trascendentes que impacten a todos, sumado a un 36% que considera que es posible pero que está en manos del alcalde el poder hacerlo, un 8% considera que no hay forma de hacerlo y solo un 4% indica que no, que sea el alcalde quien asuma la responsabilidad de la decisión.

**Dimensión: Modernización administrativa**

**Pregunta 15:** Por lo general las instituciones públicas invierten importantes presupuestos en proyectos denominados de modernización de distintas áreas o servicios, que implican básicamente compra de nuevos equipos, vehículos, instrumental, reacondicionamiento o construcción de nuevos espacios de trabajo, entre otros. ¿Consideras correcto ese concepto de modernización? ¿Percibes que los resultados de esas inversiones han tenido impacto en la comunidad?

**Tabla 24**

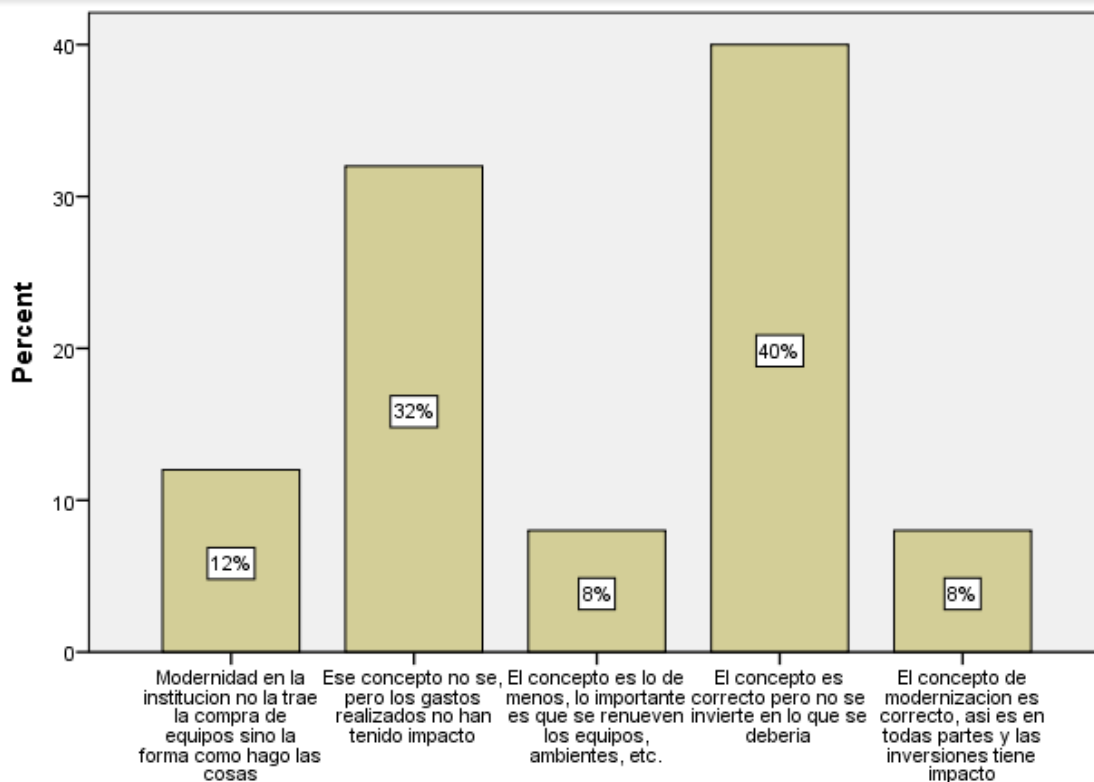
*Opinioness sobre el concepto de modernización - municipio del Callao.*

<b>Dimensions</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Modernidad en la institución no la trae la compra de equipos sino la forma como hago las cosas	3	12%
Ese concepto no sé, pero los gastos realizados no han tenido impacto	8	32%
El concepto es lo de menos, lo importante es que se renueven los equipos, ambientes, etc.	2	8%
El concepto es correcto, pero no se invierte en lo que se debería	10	40%
El concepto de modernización es correcto, así es en todas partes y las inversiones tiene impacto	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**

*Opiniones sobre el concepto de modernización*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** La pregunta intenta conocer el nivel de madurez respecto al concepto de modernidad institucional, lo tradicional y efectista es vincularla a la compra de equipos y la obra física, en ese sentido el 8% coincide que es correcto tanto el concepto como las inversiones, seguidos de un 40% que coincide en el concepto de modernidad pero que las inversiones no son efectivas. Por otro lado, se aprecia un 8% que afirma que lo importante son las compras, no los conceptos y un 32% que entiende el concepto, pero no ve que las inversiones hayan tenido impacto. Finalmente hay un 12% que considera que el concepto de modernidad no debe estar ligado a las compras o inversiones sino a su forma de hacer las cosas, a su *Know How*, a sus procesos internos, de acuerdo a la tendencia mundial y que la PCM releva y sugiere desde el 2013 y lo ha convertido en norma técnica el 2025: Gestión basada en procesos en la administración pública peruana.

#### 4.1.3 Análisis de datos de cualitativos

##### Dimensión: Perspectiva Financiera

**KPI:** *Porcentaje de presupuesto municipal asignado a Modernización de procesos y reducción de costos operativos luego de usar TIC.*

**Ítem 1:** ¿Tiene conocimiento sobre si está calculado el costo de operación del municipio en sus distintos procesos?

**Tabla 25**

*Costos de operación del municipio*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Costeo Planificación	planificación se realiza un costeo [CAB50-1] Si, está calculado a través del TUPA. Se ha logrado calcular el costo de operación de los servicios municipales que se presetan, [EC061-1]
TUPA sin estándares	TUPA no están usando la metodología de costeo que PCM solicita, se publica los TUPA con cálculos internos del municipio. [CAB50-2] En el Tupa se basan en data histórica, vinculado a la UIT. [CC048-1] No puedo precisar como llegaron a fijar los montos referenciales. [CC048-3]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 2:** ¿Considera que el municipio podría desarrollar un rol empresarial que le generen ingresos propios? ¿Cuáles por ejemplo?

**Tabla 26**

*Rol empresarial del municipio*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Rol Empresarial Municipio	En mi caso tengo 10 años de experiencia en investigación de mercado, nosotros por ejemplo podemos dar servicio: Estudios de mercado. [CC048-5] La actividad del municipio es de servicio, pero no se antepone a la actividad empresarial. [RE065-2] El Municipio de Mi Peru solo se solventaba de su presupuesto ordinario. [RE065-3] Si podría, por ejemplo potenciar FINVER que hace proyectos y estudios y tercerizar esos servicios, también el municipio podría ofrecer servicios especializados de limpieza a fabricas e industrias privadas. [EC061-2] El reciclado por ejemplo podría ser una area, [CAB50-3] El tema de las cajas de ahorro debería analizarse cuando el municipio tenga un nivel de orden adecuado [CAB50-4]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 3:** ¿Considera que las TIC impactan positivamente en la gestión financiera?

Tabla 27

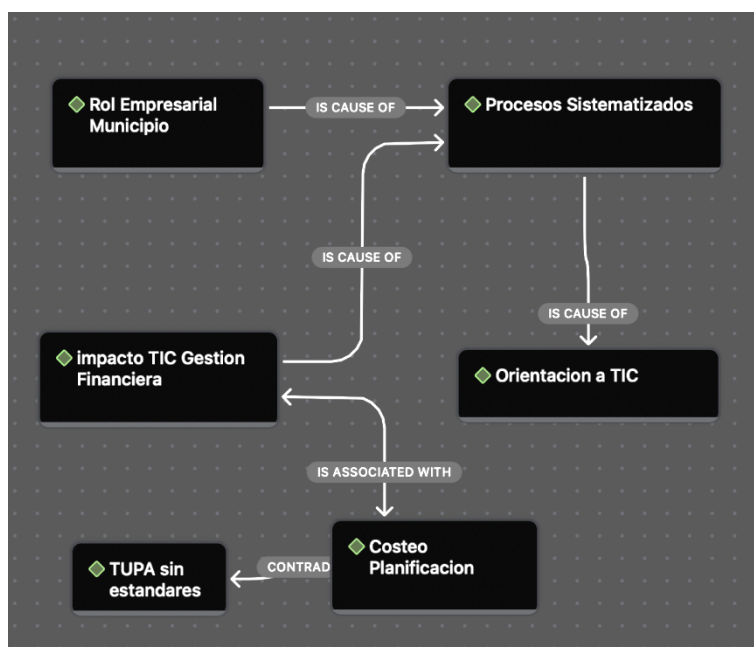
Impacto del TIC en la gestión financiera

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Procesos Sistematizados	Lo ideal sería que todos los procesos estén sistematizados. [CAB50-5]
Orientación a TIC	Aprovechar el cambio generacional de nuevos cuadros que dominan las TI [CAB50-6]
impacto TIC Gestión Financiera	<p>Considero que si, no se puede prescindir de ella. [EC061-3]</p> <p>Es importante la interconexión y las tecnologías. [EC061-4]</p> <p>Creo que sí, mi experiencia como alcalde se esforzó en automatizar el area de rentas. La TIC ayudan de manera importante. [RE065-4]</p> <p>Yo creo si, todo lo que tiene que ver con aplicación donde se pueden sacar Kpi, etc. Son requeridos e impactan en la gestión financiera. [CC048-7]</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Perspectiva Financiera



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** En las tablas 25, 26 y 27 los entrevistados, todos ex alcaldes, regidores en función, gerentes municipales, consideran por un lado que los costos de los municipios por sus servicios están expresados en el TUPA, pero no logran sustentar como llegan a esas cifras, algunos toman como referencia el UIT. Por otro, lado respecto del rol empresarial de los municipios, consideran que si es posible, algunos opinan de manera autocritica que primero deben organizarse mejor, transmitir confianza, otros señalan algunas

áreas posibles. Asimismo, por el lado de las TIC en la gestión financiera coinciden en que definitivamente impactarían positivamente.

### Dimensión: Procesos Internos

**KPI:** Número de tramites digitalizados / automatizados, N° de procesos estandarizados (ISO 9001), Tiempo promedio de resolución de expedientes

**Ítem 4:** ¿Su municipio cuenta con un mapa de procesos? ¿Se han implementado dichos procesos??

**Tabla 28**

*Mapa de procesos en municipios*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Mapa de Procesos	Tenemos mapas de procesos, con tipos de procesos, [CAB50-7]. Si tiene mapa de procesos., es el ROF. Manual de organización y funciones. Todas la area tienen definido del suyo. [EC061-5]. Nosotros hemos diseñado el primer mapa de procesos, se logró avanzar de manera importante. [RE065-5]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 5:** ¿Conoce el BSC y el impacto en eficacia que generaría en la gestión municipal?

**Tabla 29**

*BSC y su impacto*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Impacto del BSC	Lo conozco y sé que podría generar impacto pero es un reto, [CAB50-8] No conocía, es nuevo el concepto, he tomado conocimiento en esta entrevista y creo que si, que impactaría eficientemente en la gestión municipal [EC061-6] No se aplicó, es un concepto nuevo para nosotros. [RE065-6] innovar y considero q el impacto sería bueno. [CC048-10]
Cambio de actitud hacia el BSC	hay que cambiar el “chip” al interior de la organización para poder implementarlo. [CAB50-8]
Resistencia al cambio	por desconocimiento al personal que lidera áreas no colabora como debería. [CAB50-9]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 6:** ¿Luego de informarse, considera que debe implementarse el BSC en su municipio?

**Tabla 30**

*Necesidad de implementación del BSC*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Cambio de actitud hacia el BSC	hay que cambiar el “chip” al interior de la organización para poder implementarlo. [CAB50-8]
Resistencia al cambio	por desconocimiento al personal que lidera áreas no colabora como debería. [CAB50-9]
Necesidad del BSC	<p>Pero si sería conveniente e importante. [CAB50-9]</p> <p>Considero que debería implementarse, pero implica cambiar la forma de pensar de las personas que hacen la gestión. CAB50-10]</p> <p>Si, considero que si, como dije en la pregunta anterior, es positivo que se implementen nuevas tecnologías. [EC061-7]</p> <p>Luego de conocer el concepto me parece que si debe implementarse [RE065-7]</p> <p>Pienso que si, allí lo he señalado [CC048-11]</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 7:** ¿Qué procesos Ud. priorizaría para automatizarlos con TIC?

**Tabla 31**

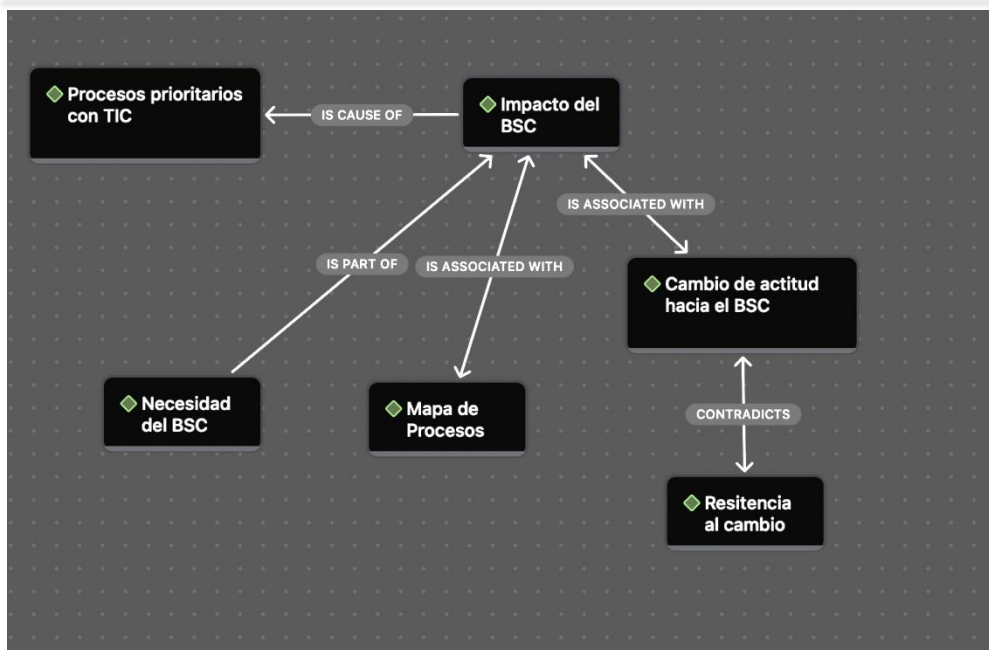
*Procesos candidatos de automatización*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Procesos prioritarios con TIC	<p>Me enfocaría en recaudación, luego de seguridad porque recogen muchos datos, servicios de limpieza, mantenimiento de áreas verdes [CAB50-11]</p> <p>Creo que hay priorizar el tema de los impuestos prediales para ampliar la base tributaria, [EC061-8].</p> <p>El área de Tributación municipal es clave. [EC061-9]</p> <p>Considero que las áreas de finanzas, tesorería, presupuesto, administración deberían ponerse énfasis. En seguridad ciudadana debería invertirse en tecnologías porque los mecanismos tradicionales no han dado resultados. [RE065-8]</p> <p>área de servicio al ciudadano. Estamos viendo pasarela de pagos con rentas, para facilitar el pago. [CC048-14]</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22**

**Dimensión:** Normalización del BSC con TIC / Variable: Procesos internos



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La figura 31 expresa que la tablas 29 al 31 registran y revelan diversos entendimientos sobre el concepto de procesos, efectivamente algunos consideran que la implementación de los procesos termina con la publicación de los conocidos *manuales de procedimientos*, otros conocen el concepto aceptan que no se ha avanzado, que hay resistencia, que solo hay manuales de procedimientos pero no procesos definidos, menos organización basada en procesos no obstante que la norma del PCM se ha convertido en obligante. Todos coinciden en una serie de actividades prioritarias que deberían automatizarse, mencionando áreas clave vinculadas a la recaudación, seguridad y gestión administrativo-financiero, todo ello alineado a la necesidad de implementar BSC valorando el impacto que tendría.

### Dimensión: Orientación al ciudadano

**Ítem 8:** ¿Cómo traducirían hacia el ciudadano el impacto del BSC en la gestión municipal?

**KPI:** % de servicios municipales digitalizados, Nivel de satisfacción ciudadana.

**Tabla 32**

*Impacto del BSC en gestión municipal*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Impacto del BSC	<p>En términos de mejora de tiempos de atención, y también en servicios Acceso ciudadano a la información también [CAB50-12]</p> <p>Se traduciría por ejemplo en términos de transparentar la gestión y comprobar por ejemplo si el ciudadano está pagando lo que le corresponde, etc. [EC061-10]</p> <p>reconozco la necesidad de la transparencia en la información de gestión. [RE065-9]</p> <p>Pienso que haciéndole conocer que como municipio estamos mas ordenados para gestionar de mejor forma nuestro tema financiero. [CC048-15]</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Ítem 9: ¿Qué canales TIC usan para retroalimentación con los ciudadanos?

**Tabla 33**

#### *Canales TIC retroalimentación*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Canales de retroalimentación	<p>Estamos usando redes sociales, los canales alternos como correo, WhatsApp. [CAB50-13.]</p> <p>Conozco que se usan los canales de redes sociales, la web, es lo que se usa. [EC06-11]</p>
Rendición de cuentas tradicional	Gestión se usaban algunas herramientas disponibles, actualmente se usan diversos programas como las redes sociales. [RE065-10]
Procesos No implementados	la respuesta de los ciudadanos debería poder capturarse a través de un canal de tv. Digital para recibir la retroalimentación del vecino. [CC048-16]

Fuente: Elaboración propia.

### Ítem 10: ¿Que otros servicios sugeriría digitalizar?

**Tabla 34**

#### *Servicios candidatos*

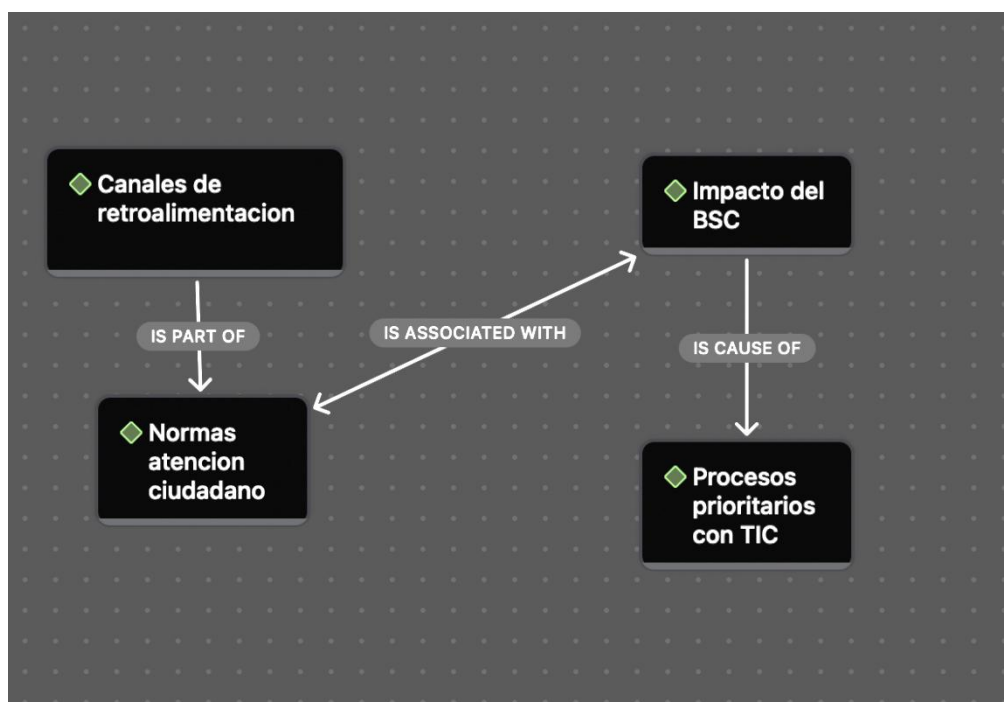
Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Normas atención ciudadano	El manejo de los reclamos esta normado y tiene sus propios canales de atención. [CAB50-14]reconozco la necesidad de la transparencia en la información de gestión. [RE065-9]

	Pienso que haciéndole conocer que como municipio estamos mas ordenados para gestionar de mejor forma nuestro tema financiero. [CC048-15]
Procesos prioritarios con TIC	<p>Sugeriría todo lo que es plataforma de atención al ciudadano, como partidas y servicios diversos [CAB50-15]</p> <p>Todo lo que corresponde a los archivos del municipio, datos administrativos e históricos, biblioteca, etc. [EC061-12]</p> <p>Creo que todos los servicios deberían estar digitalizados [RE065-11]</p> <p>Por ejemplo, el pago de rentas, pienso que eso sería importante, así como el pago de los cursos que dan las gerencias, se pueda pagar en línea. [CC048-18]</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23**

*Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Orientación al ciudadano*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La dimensión Orientación al Ciudadano es clave en el BSC y todos coinciden en que la implantación se debería traducir en mayor transparencia, mejores tiempos de atención, optimizando y ampliando canales de atención para retro-alimentación, así como se propone digitalizar mas servicios con la certeza de que todo este alineamiento contribuye a elevar la calidad del servicio municipal.

**Dimensión: Aprendizaje Organizacional**

**Ítem 11:** ¿Qué planes de capacitación existen para adoptar el BSC y TIC?

**Tabla 35**

*Planes de capacitación BSC / TIC*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
BSC y TIC sin planes capacitación	NO aplica a nuestro municipio, [CAB50-16] en temas técnicos también se invertía. sobre BSC no tenía conocimiento. [RE065-12] De momento no existen en el municipio [CC048-20]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 12:** ¿Cómo evalúa la adopción de TIC por parte del personal? Observa interés o resistencia.?

**Tabla 36**

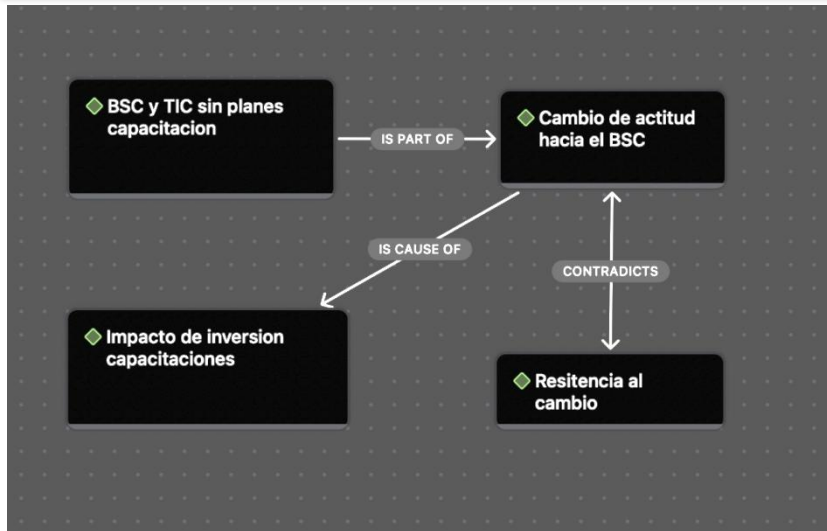
*Adopción de TIC al interior de municipios*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Cambio de actitud hacia el BSC	Quizá por el cambio generacional no veo resistencia en el nuevo personal. [CAB50-17]
Impacto de inversión en capacitaciones	Como en todo proceso hay una resistencia al cambio pero después viene el interés que se generar cambio. [CC048-19]
Resistencia al cambio	el conocimiento de TIC se ponía como requisito del cargo para motivarlo a capacitarse. [RE065-13]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 24**

*Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Aprendizaje organizacional*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Se evidencia coincidencia en que la inversión en TIC es dominio del área técnica, situación que expresa que una práctica que no corresponde con el alineamiento institucional que parte de la idea de que son las áreas, gerencias o direcciones las que deben decidir en que se capacita a su personal, cuando lo que corresponde es desplegar un plan de capacitación como producto de la estrategia de cambio organizacional que apuntala el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, la percepción de resistencia al cambio por parte de cierto personal es transversal, pero se considera gestionable.

#### Dimensión: Estándar ISO 9001

**Ítem 13:** ¿De qué forma esta avanzado el municipio en el cumplimiento de la Resolución N° 002-2025-PCM-SGP y la norma Técnica aprobada?

**Tabla 37**

*Avance en cumplimiento de norma técnica*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Débil Orientación a Procesos	Todavía no estamos preparados para el tema procesos. [CAB50-18] Hay cierto conocimiento de algunos funcionarios sobre el tema procesos, de manera empírica o indirecta, quizá de manera informal veo que se aplica, pero no está formalizado. [CAB50-19]
Procesos NO implementados	los procesos no se veían todavía como un enfoque organizacional. [RE065-14]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 14:** ¿Qué desafíos enfrentan para implementar la organización basada en procesos?

**Tabla 38**

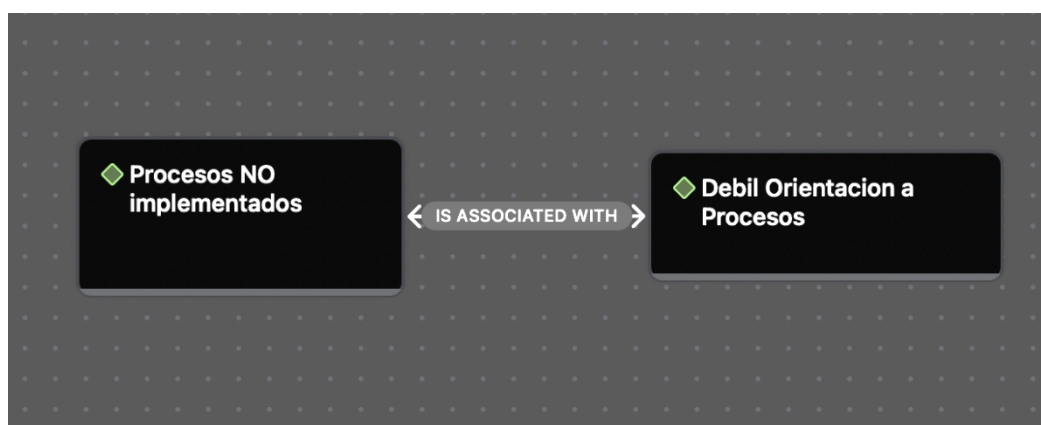
*Desafíos implementación procesos*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Débil Orientación a Procesos	Todavía no estamos preparados para el tema procesos. [CAB50-18] Hay cierto conocimiento de algunos funcionarios sobre el tema procesos, de manera empírica o indirecta, quizá de manera informal veo que se aplica, pero no esta formalizado. [CAB50-19]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 25**

*Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Estándar ISO 9001*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Existe consenso en la aceptación de no estar preparados para asumir una Organización Basada en Procesos (OBP) no obstante que existe una norma que tiene nivel obligante en las instituciones públicas para insistir en su cumplimiento,

Situación que genera una contradicción en la medida que aún no se logra entender el concepto y por tanto menos aún se pueden entender su utilidad y necesidad.

### Dimensión: Capacitación en BSC/TIC

**Ítem 15:** ¿Qué brechas de habilidades Tecnológicas identifican en el personal?

**Tabla 39**

*Brecha TIC en capacitación*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
BSC y TIC sin planes capacitación	Se requería mayor especialización en informática, tenían voluntad de aprender. [RE065-16]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 16:** ¿Cómo miden el impacto de las capacitaciones?

**Tabla 40**

*Impacto de las capacitaciones*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Impacto de inversión capacitaciones	Tengo conocimiento indirecto, pero el área de TIC tendría mayor información. [CAB50-22]
Retos de modernización del estado	No habían indicadores precisos, pero se notaba mayor empoderamiento del personal. Mayor eficiencia. [RE065-17]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 17:** ¿Qué factores dificultan la implementación del BSC con TIC?

**Tabla 41**

*Dificultades implementación del BSC*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
BSC y TIC sin planes capacitación	Uno considero el no tener claro nuestros procesos, el factor humano es clave en este proceso y la capacidad tecnológica. [CAB50-23]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 18:** ¿Cómo superaron resistencias en otros proyectos?

**Tabla 42**

*Resistencia en proyectos*

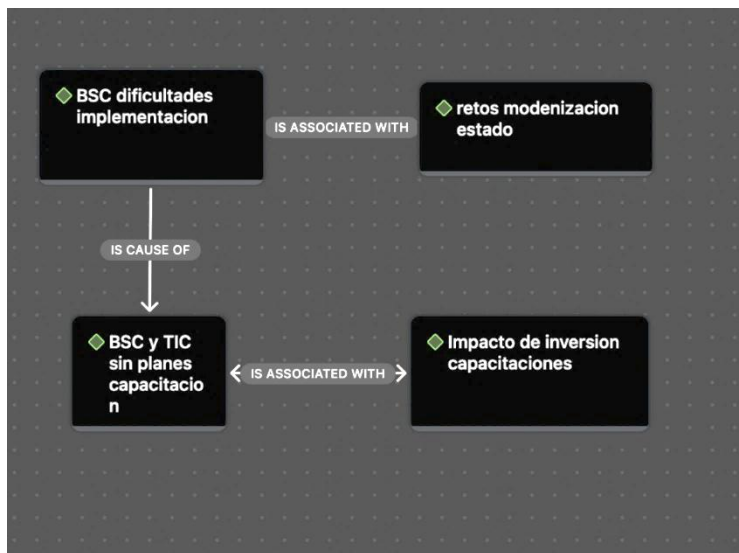
Códigos a posteriori	Citas de entrevista
----------------------	---------------------

BSC dificultades implementación	Desconozco en el tiempo que tengo en el municipio no he conocido otra experiencia. [CAB50-24]
	Había ciertas resistencias, pero no eran determinantes [RE065-19]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26**

*Dimensión: Normalización del BSC con TIC / Variable: Capacitación BSC*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La figura y las tablas expresan que al interior de los municipios existe interés y acciones por avanzar en la política de modernización del estado, pero las opiniones difieren respecto de la ruta a seguir, las dificultades en Tic, el impacto de las capacitaciones, la resistencia al cambio son los principales componentes de este esfuerzo que requiere un hacer de conocimiento un plan único para facilitar su cumplimiento.

**Dimensión: Transparencia y rendición de cuentas**

**Ítem 19:** En su opinión: ¿La organización del municipio esta orienta hacia el ciudadano?

**Tabla 43**

*Orientación al ciudadano*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Organización orientada al ciudadano	Considero que si, a sido progresivo, aun no como quisiéramos, pero estamos avanzando. [CAB50-25]

	Si, porque están ejecutando la ley de transparencia, existe una “oficina de integridad” que atiende las solicitudes y reclamos de los chalacos [EC061-21]
	La orientación al servicio es un principio institucional, debería ser así. [RE065-20]
retos modernización estado	Pero cuando más grande es el municipio se despersonaliza, pierde contacto con la población y eso hay que trabajarlo. [RE065-21]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 20:** ¿Qué herramientas TIC usan para rendir cuentas a la ciudadanía?

**Tabla 44**

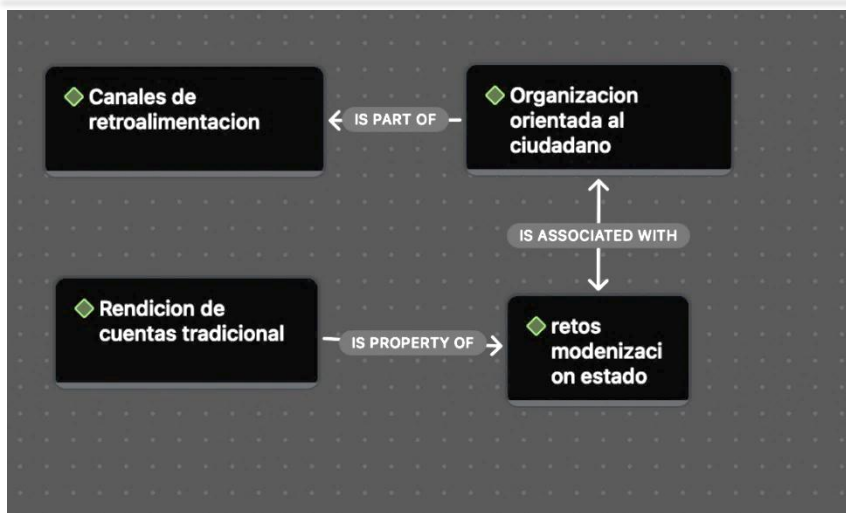
*Rendición de cuentas al ciudadano*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Rendición de cuentas tradicional	Rendimos cuenta en las reuniones de presupuesto participativo (reunión presencial) [CAB50-26]  Rendición vía audiencias públicas y en la página de la oficina de integridad. [EC061-22]
Canales de retroalimentación	Aparte de audiencia, asambleas públicas, se usaba la página web y Facebook. [RE065-22]  pero con uso de tecnologías usamos redes sociales, páginas web y bases de datos del MEF. [CAB50-26]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27**

*Dimensión: Gestión Municipal / Variable: Transparencia*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Se releva información sobre la necesidad y en algunos casos sobre ejemplos concretos que evidencian que algunos municipios están orientados al ciudadano, tienen oficinas de atención especial, por ejemplo, pero se genera una contradicción al relevar que sus mecanismos de participación masiva de ciudadanos se basan en asambleas y métodos tradicionales, lo cual se convierte en un reto a la modernización de estado para lograr mecanismos de rendición de cuentas más eficaz.

### Dimensión: Participación Ciudadana

**Ítem 21:** Existen mecanismos para incorporar la participación ciudadana en la toma decisiones.?

**Tabla 45**

*Participación ciudadana en toma de decisiones*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Rendición de cuentas tradicional	En el presupuesto participativo (presencial) si se tiene mapeado a las personas, e identificada, [CAB50-27] Si, a través del consejo de vigilancia donde participan todos los vecinos, previa elecciones, reunión anual [EC061-23]
Resistencia al cambio	Si existía el dialogo con los vecinos [RE065-23]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 22:** ¿Qué plataformas TIC usan para fomentarla?

**Tabla 46**

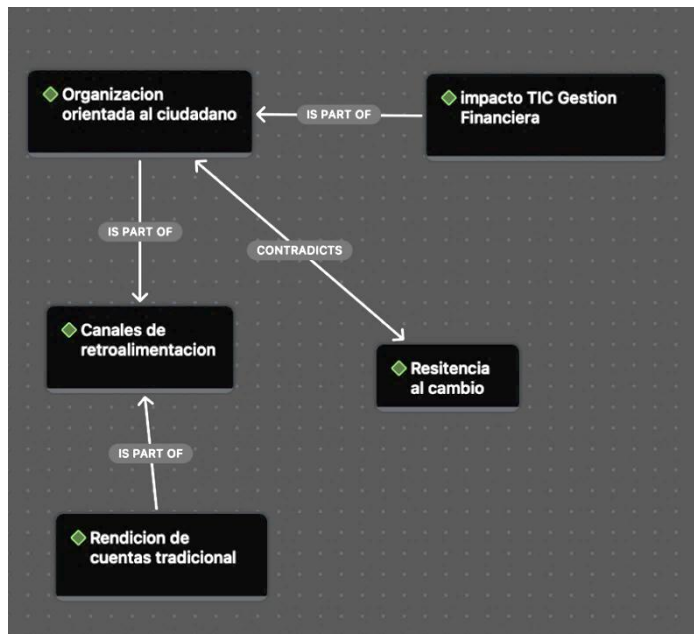
*Plataformas de TIC para participación*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Canales de retroalimentación	Por norma debemos publicar, usamos pagina web, portal de transparencia y redes sociales. [CAB50-29] Básicamente a través de redes sociales [EC061-24] Paginas web y Facebook [RE065-24]
Organización orientada al ciudadano	Las reuniones de presupuesto participativo pueden ser virtuales también vamos a involucrar esa posibilidad. [CAB50-30]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 28**

*Gestión Municipal / Variable: Participación Ciudadana*



Fuente: elaboración propia

**Interpretación:** La participación ciudadana en la toma de decisiones en los municipios se basa en los procedimientos establecidos por ley, su cumplimiento de momento les resulta satisfactorio y lo amplían eventualmente con el uso de redes sociales o páginas web.

**Dimensión: Gestión por Resultados**

**Ítem: 23:** El BSC articularía positivamente en el cumplimiento de la ley 27658.?

**Tabla 47**

*BSC y el cumplimiento de gestión por resultados*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Débil Orientación a Procesos	Si podría. Pero tendríamos que trabajar un piloto primero, no todos los gobiernos locales estamos en la misma capacidad. [CAB50-31]
Impacto del BSC	Claro, el BSC ayudaría porque es un avance que aportaría [RE065-25]

Fuente: Elaboración propia.

**Ítem 24:** ¿Cómo miden el desempeño por resultados?

**Tabla 48**

*Desempeño por resultados*

<b>Códigos a posteriori</b>	<b>Citas de entrevista</b>
Normas atención ciudadano	PCM nos comunicó los cambios en la norma por nivel de gobierno, en el plano de la norma de modernización. [CAB50-32]]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 29**

*Gestión Municipal / Variable: Gestion por resultados*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Son conscientes de la necesidad del cambio y de las ventajas de la gestión por resultados y el BSC, por ello coinciden en la necesidad de un piloto que les permita romper la incertidumbre, pero están muy pendientes respecto a la norma, porque sus acciones son auditadas

### Dimensión: Toma de Decisiones

**Ítem 25:** ¿Qué mecanismos existen en su entidad para el seguimiento de metas institucionales?

**Tabla 49**

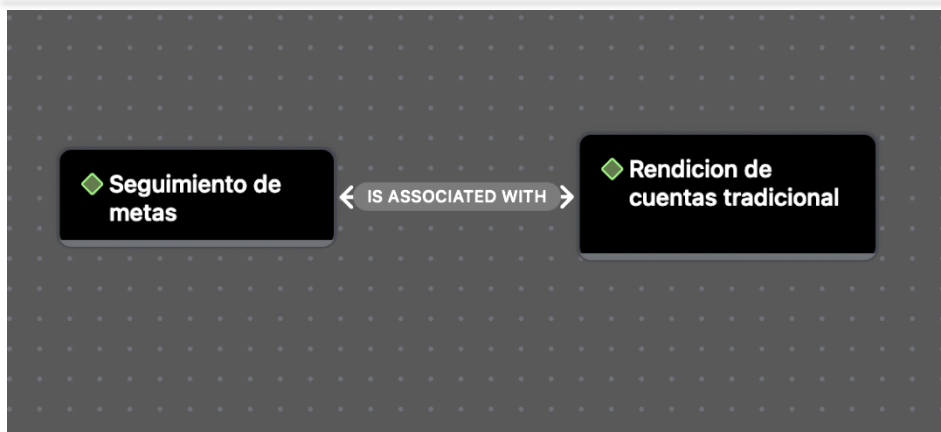
*Seguimiento de metas*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
Seguimiento de metas	En el área de planificación tenemos el aplicativo de Ceplan allí hacemos seguimiento a las metas físicas, que esta enlazado a plan estratégico que tiene objetivos, etc. Pero no hay personas capacitadas para monitorear. [CAB50-33]  Existe una Ley que mide las metas de gestión por resultados, promovida por el MEF [EC061-27]
Rendición de cuentas tradicional	El seguimiento se hacía a través del directorio y reuniones con dirigentes y reuniones de rendición de cuentas. [RE065-27]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 30**

*Gestión Municipal / Variable: Toma de decisiones*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** El seguimiento de metas vinculado al planeamiento estratégico se está gestionando solo a nivel de cumplimiento de reporte al Ceplan quien consolida los avances a nivel nacional, se desconoce bajo que abordaje metodológico, pero sabemos que no existe ninguna aplicación que Ceplan o PCM haya implementado que tenga nivel estratégico. Por tanto, las decisiones de la alta dirección y los titulares de pliego se realizan en base a reportes aislados de las áreas y de información verbal que surge en las sesiones de directorio.

### Dimensión: Modernización administrativa

**Item 26:** ¿Qué brechas identifica en la modernización de la gestión municipal frente al DS 004-2013-PCM?

**Tabla 50**

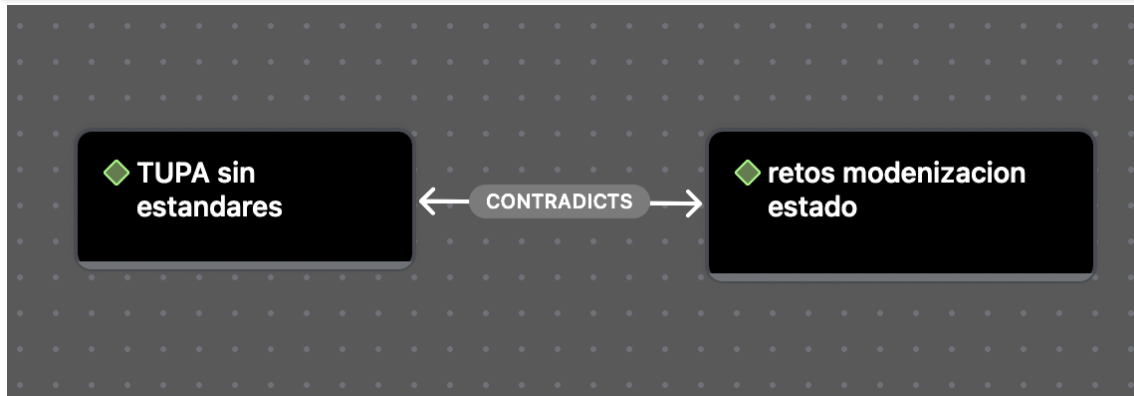
*Brecha para la modernización gestión municipal*

Códigos a posteriori	Citas de entrevista
retos modernización estado	Por ejemplo, no tener estandarizado los procesos y no haberlo implementado [CAB50-35]
TUPA sin estándares	Al igual que el no haberlo sistematizado, lo que no esta en el Tupa esta en papel y no esta implementado en el día a día. [CAB50-36]

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 31**

*Gestión Municipal / Variable: Modernizacion*



Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** Se identifica y reconoce que la falta de implementación de procesos es un retraso importante. Los TUPA de los municipios estarían respondiendo a cifras empíricas y no un análisis de costo real de los procesos de atención.

#### 4.2. Análisis de resultados inferenciales

El presente trabajo, carece de análisis de resultados inferenciales porque no se han planteado hipótesis por el diseño de investigación abordado.

## V. SUSTENTO DEL MERCADO

### **5.1. Alcance esperado del mercado**

La presente investigación aborda la propuesta de normalización del Balanced Scorecard con Tecnologías de la Información y Comunicaciones para optimizar la gestión pública municipal en los gobiernos locales de la provincia constitucional del Callao y se enfoca en un mercado con un potencial alto que está impulsado por la necesidad de modernización y de demostrar eficiencia, eficacia y transparencia en la administración pública peruana. La solución propuesta se centra en proveer una herramienta que integra el BSC y un dashboard gerencial con capacidades de análisis multidimensional, dirigido a alcaldes y la alta dirección municipal de la provincia constitucional del Callao.

El mercado objetivo involucra inicialmente las municipalidades de la Provincia Constitucional del Callao, y potencialmente, se expande a otros gobiernos locales y regionales en Perú pero existe una creciente tendencia hacia la digitalización y la adopción de soluciones del tipo *GovTech* (Government Technology) en Latinoamérica. El mercado global de GovTech ha experimentado un crecimiento con estimaciones que superan los US.\$ 678.4 mil millones para el 2025 (Global GovTech Market Report 2025 Edition, Market Size, Share, CAGR, Forecast, Revenue, 2025)., con startups desarrollando soluciones especializadas para el sector público.

En Perú, hay una inversión creciente en tecnologías de la información por parte de los gobiernos regionales y un impulso hacia la transformación digital del Estado. Planes de Gobierno Digital buscan mejorar los servicios públicos, la transparencia, la participación ciudadana y la optimización de procesos internos.

El alcance inicial se centra en los municipios que conforman la provincia constitucional del Callao, sin embargo el potencial es significativo a nivel nacional según se aprecia en el siguiente cuadro:

**Tabla 51**  
*Alcance del Mercado*

Ámbito	Cantidad	Potencial
Municipalidades en Callao	7	Todas las entidades ediles comparten desafíos similares en gestión y una necesidad de modernización.
Municipalidades en Perú	1,872	
Gobiernos regionales	25	Las soluciones de planificación estratégica y gestión por resultados son igualmente aplicables y necesarias en este nivel de gobierno.

Fuente: Tomado del INEI (2025).

Esto representa un universo de más de 1,900 instituciones publicas a nivel nacional que podrían beneficiarse de una solución de gestión estratégica como la que se propone, considerando además que el mercado de software empresarial en Perú se estuvo alrededor de USD 420 millones para 2024 (INEI 2024), siendo la administración pública uno de los principales sectores demandantes. La inversión en TIC en el sector público peruano es una tendencia creciente, impulsada por la Política Nacional de Transformación Digital y la Estrategia Nacional de Gobierno Digital peruana.

## **5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora**

El mercado objetivo está compuesto fundamentalmente por municipios locales y gobiernos regionales que buscan optimizar su gestión, basar la toma de decisiones en datos objetivos y kpi con data trazable y cumplir con las normativas de modernización del Estado:

**Tabla 52**

*Contexto de mercado*

Elementos	Descripción
-----------	-------------

Competencia potencial: - BSC Designer	Son empresas extrajeras con productos para descarga pero requieren experticia y que el cliente resuelva todo lo que significa su puesta en marcha, ofrecen capacitacion remota.
- BSC Institute	Son productos que responden a la estructura basica del BSC, vale decir con el perfil para empresas privadas, no involucra cambios ni modificaciones para el paradigma de trabajo en instituciones del estado o municipios.
Canales de venta	Nuestra propuesta se ofrece fundamentalmente como propuesta directa que se envia como brochure y solicita reuniones para explicar el producto, sus ventajas y esquema de costos, tendra un sitio web pero NO es un software para descarga
Estrategias de publicidad	Entrevistas en medios especializados, presencia en internet, redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 53**  
*Clientes Potenciales*

Aspecto	Descripción
<b>Tipo de Entidad</b>	Gobiernos locales (municipalidades distritales y provinciales) y gobiernos regionales.
<b>Ubicación Geográfica</b>	Inicialmente, la Provincia Constitucional del Callao, con potencial de expansión a nivel nacional en Perú.
<b>Características</b>	Entidades con procesos administrativos rígidos y fragmentados, baja ejecución presupuestal, necesidad de mejorar la toma de decisiones basada en datos no integradas, desafíos en transparencia y rendición de cuentas, y brechas en competencias digitales del personal. Buscan cumplir con la Ley N° 30025 de Gestión por Resultados y el DS 004-2013-PCM de Modernización Administrativa.
<b>Necesidades</b>	Infraestructura tecnológica deficiente, personal sin competencias digitales especializadas, ausencia de planes de gobierno digital o agendas tecnológicas robustas. Requerimiento de herramientas que faciliten la planificación estratégica, el monitoreo del desempeño, la participación ciudadana digital y la optimización operativa interna.

Fuente: elaboración propia

### 5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio

#### 5.3.1. Diagnóstico situacional

Análisis FODA del Municipio del Callao, elaborado a partir de distintas fuentes de información encontradas

**Tabla 54**  
*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica: considerando la posición geográfica del Callao, con un puerto importantísimo y un aeropuerto internacional. (GORE CALLAO, 2011)</li> </ul>
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gestión para proyectos y programas: La Municipalidad impulsa diversos proyectos en materia de vivienda, educación y salud. (MOVIMIENTO POLÍTICO REGIONAL CONTIGO CALLAO, 2022)</li> <li>• Inversión en infraestructura: Está proyectado el acceso elevado al nuevo aeropuerto, la llegada de la Línea 2 del Metro y un nuevo tren Lima-Callao.</li> <li>• Promoción del emprendimiento local: Iniciativas como la "Casa del Emprendedor". (Municipalidad Provincial del Callao - MPC - Plataforma del Estado Peruano, s/f)</li> <li>• Modernización de la gestión municipal: Es un objetivo estratégico clave en el PEI -Plan Estratégico Institucional Ampliado. (Gobierno Regional del Callao, 2019)</li> <li>• Alto presupuesto: S/ 1,200 millones en 2024, el tercero más alto a nivel municipal.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en infraestructura: Existencia de crédito interno para equipamiento urbano, lo que aunque no es exclusivo de la Municipalidad Provincial del Callao (MPC), repercute en beneficios para la gestión municipal. (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Políticas públicas complementarias: Accionar conjunto de los diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal) .(Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Desarrollo económico regional: La ubicación estratégica del Callao para el comercio y la logística, donde la MPC juega un rol clave (GORE CALLAO, 2011)</li> <li>• Inversión en turismo: Potencial para el desarrollo turístico en la región (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza, exclusión y marginalidad: Importantes sectores poblacionales se encuentran en esta situación, lo cual afecta directamente a la gestión municipal (Gobierno Regional del Callao, 2019)</li> <li>• Calidad deficiente en educación y salud poblacional: Persisten limitaciones significativas en estos servicios básicos (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Deterioro ambiental y áreas verdes insuficientes: El Callao presenta menos áreas verdes por habitante en comparación con los estándares internacionales (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f).</li> <li>• Servicio de abastecimiento de agua potable deficitario: Se reportan deficiencias importantes en la cobertura y calidad del servicio (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Débil participación de jóvenes en instancias de gobierno: La integración juvenil en espacios de decisión pública sigue siendo limitada (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Percepción de corrupción en instituciones públicas: La desconfianza en los organismos del Estado afecta la legitimidad de las acciones gubernamentales (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Falta de cultura participativa y escasa información pública disponible: Estos factores obstaculizan el fortalecimiento democrático y la transparencia en la gestión (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminación industrial y urbana: La contaminación sigue siendo un problema estructural en el Callao (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Incremento de accidentes viales y saturación de la capacidad vial: Se observa una creciente presión sobre el sistema vial (Análisis Foda Sistema Vial Callao   PDF, s/f)</li> <li>• Inseguridad ciudadana, narcotráfico y delincuencia: Este desafío se refleja en los informes oficiales de seguridad local (Gobierno Regional del Callao, 2021)</li> <li>• Brechas en la implementación del gobierno digital: A pesar de los avances, persisten desafíos relevantes en la transformación digital (Desafíos de la implementación del gobierno digital en las municipalidades   Conexión ESAN, s/f)</li> </ul>

- Vulnerabilidad ante desastres naturales: Se requiere reforzar la gestión del riesgo ante eventos naturales (Gobierno Regional del Callao, 2019)

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente estudio (BSC+TIC) se centra en transformar los siguientes desafíos en oportunidades, ofreciendo beneficios tangibles a los gobiernos municipales, regionales y como consecuencia a la ciudadanía del país en general.

**Tabla 55**  
*Propuesta de valor*

<b>Criterio</b>	<b>Beneficio Específico para el Municipio</b>
<b>Optimización de la Gestión</b>	Permite convertir la estrategia en acción, en resultados concretos, alinear la visión y misión con los objetivos operativos, y mejorar el control estratégico. Esto conduce a una gestión más eficaz, productiva y con mejor aprovechamiento de recursos.
<b>Toma de Decisiones Basada en Datos trazables</b>	La Mesa de Control Gerencial o Cuadro de Mando Integral (CMI) es el dashboard de análisis multidimensional, así como el monitoreo constante de indicadores proporcionan información en tiempo real y evidencia para la toma de decisiones oportunas e informadas de alcaldes y la alta dirección de la institución.
<b>Transparencia y Rendición de Cuentas</b>	Facilita la divulgación de información sobre las decisiones, proyectos y actividades municipales, el monitoreo del avance de metas y el cumplimiento de la ley 30025 y la confianza de los ciudadanos.
<b>Mejora de la Participación Ciudadana</b>	Al proveer información clara y medible en los distintos niveles organizacionales y al ciudadano en general, la solución puede fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y la vigilancia ciudadana de la gestión, alineándose con los objetivos de gobierno digital.
<b>Cumplimiento Normativo y Modernización</b>	Contribuye directamente al cumplimiento de las metas del Plan de Modernización y la Ley 30025 de Gestión por Resultados, a través de la estandarización de procesos y la digitalización de trámites.
<b>Eficiencia Operativa</b>	La automatización y estandarización de procesos internos, así como la reducción de costos operativos post-implementación de TIC, se traducen en mayor eficiencia y mejor uso de los presupuestos.
<b>Capacitación y Adopción Tecnológica</b>	La implementación del sistema incluiría capacitación al personal municipal, mejorando sus habilidades digitales y promoviendo la adopción de nuevas herramientas para una gestión más eficaz.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.3. Fuentes de ingresos

El modelo de negocio / ingresos que genera la solución propuesta sería el de Software como Servicio – Software as a Service (SaaS) complementado con servicios de consultoría y desarrollo asociados:

**Tabla 56**  
*Fuente de Ingresos*

<b>Fuente de Ingresos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>
---------------------------	--------------------	------------------

<b>Por Suscripción (SaaS)</b>	Pagos recurrentes (mensuales o anuales) por el uso de la plataforma de BSC+TIC. Tarifas según el tamaño del municipio (número de usuarios, volumen de datos, módulos activados). Este modelo es común para servicios digitales y software en la nube.	Recurrente
<b>Por Consultoría, Desarrollo e Implementación</b>	Ingresos por la configuración inicial del sistema, la adaptación a las necesidades específicas de cada municipalidad, la integración con sistemas existentes y la consultoría estratégica para la adopción del BSC.	Unico
<b>Por Capacitación y Soporte Técnico</b>	Ofrecimiento de programas de capacitación para funcionarios y personal técnico, así como servicios de soporte continuo, mantenimiento y actualizaciones del software.	Recurrente
<b>Por Personalización del Sistema</b>	Ingresos adicionales por el desarrollo de funcionalidades o módulos específicos que una municipalidad requiera y que no estén incluidos en la oferta estándar.	Unico
<b>Por investigación</b>	Llevar a cabo proyectos de investigación vinculados a la aplicación de TIC e IA para procesos y/o actividades en la administración pública en diversas áreas: seguridad, educación, automatización	Unico

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.3.4. **Canales de distribución**

La distribución en el mercado gubernamental peruano requiere de canales específicos y conocimiento de los procesos de adquisición pública basado en la ley adquisiciones y contrataciones del estado.

**Tabla 57**

*Canales de Distribución*

<b>Canal de Distribución</b>	<b>Descripción</b>
<b>Procesos de selección: Adjudicaciones, Licitaciones, Concursos Públicos</b>	Es el canal principal para la venta a entidades del estado. Implica la participación en procesos de selección convocados por municipalidades y gobiernos regionales para la adquisición de soluciones tecnológicas.
<b>Alianzas Estratégicas (Canales Indirectos)</b>	Colaboración con empresas consultoras, de auditoría o especializadas en gestión pública, integradores de sistemas o firmas de tecnología con experiencia en el sector gubernamental que puedan revender o implementar la solución.
<b>Eventos y Ferias GovTech</b>	Participación en eventos, congresos y ferias sectoriales de tecnología para el gobierno, lo que permite la visibilidad y el contacto directo con potenciales clientes y tomadores de decisiones.
<b>Marketing Directo y Relaciones Públicas</b>	Presentaciones y demostraciones personalizadas a autoridades y equipos técnicos municipales, así como la difusión de casos de éxito y estudios de impacto.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia de penetración al mercado debe tener varios enfoques, combinando el impacto que tiene la solución de BSC+TIC en el cumplimiento normativo con la demostración de valor que genera y la construcción de confianza.

- **Enfocarse en la implementación de un piloto - Caso de Uso (Callao):** Representaría un inicio exitoso en el Callao, generando un **caso de éxito replicable** que sirva como prueba de concepto y referencia sólida para otras municipalidades. Esto incluye la recolección de métricas de impacto y testimonios (como se menciona en su investigación, con entrevistas a expertos y encuestas a ciudadanos).
- **Demostración de ROI y Valor Público:** Enfatizar cómo la solución genera valor público, mejora la eficiencia del gasto y contribuye a la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la gestión pública. Presentar proyecciones de ahorro de costos y mejora en la calidad de los servicios.
- **Cumplimiento Normativo:** Asegurar que la solución esté plenamente alineada con la normativa peruana de gobierno digital y modernización (Ley N° 30025, DS 004-2013-PCM), lo que es un factor crítico para la adopción por parte del Estado.
- **Pilotos y Proyectos Demostrativos:** Ofrecer programas piloto en municipalidades interesadas para que puedan experimentar los beneficios de la solución a pequeña escala antes de una implementación completa.
- **Educación y Concienciación:** Desarrollar talleres, seminarios web y materiales informativos dirigidos a funcionarios municipales sobre los beneficios del BSC y las TIC en la gestión pública.
- **Participación en Licitaciones Estratégicas:** Monitorear y participar activamente en las licitaciones públicas relevantes, adaptando las propuestas a los requisitos específicos de cada convocatoria.

### 5.3.6. Actividades productivas propias y externas

Para el desarrollo y operación de la solución propuesta, se identificarán actividades centrales (propias) y aquellas que pueden ser complementadas por terceros (externas):

**Tabla 58**  
*Actividades Propias y Externas*

Actividades Propias (Core)	Actividades Externas (Alianzas / Subcontratación)
<p><b>Desarrollo de Software:</b> Diseño, codificación, prueba y mantenimiento continuo de la plataforma BSC+TIC, el módulo de análisis multidimensional y el dashboard gerencial.</p>	<p><b>Consultoría en Gestión Pública:</b> Asociaciones con firmas de consultoría especializadas en modernización del Estado o implementación de sistemas de gestión para asegurar la correcta adopción metodológica del BSC y la reingeniería de procesos.</p>
<p><b>Implementación y Personalización:</b> Configuración del sistema en cada municipalidad, integración con sus sistemas existentes (ej. sistemas financieros, de trámites) y adaptación de los indicadores y reportes a sus planes estratégicos institucionales (PEI) y operativos (POI).</p>	<p><b>Infraestructura y Hosting:</b> Servicios de computación en la nube (ej. AWS, Google Cloud, Azure) para garantizar la escalabilidad, seguridad y disponibilidad de la plataforma SaaS.</p>
<p><b>Soporte Técnico y Mantenimiento:</b> Provisión de asistencia técnica a los usuarios, resolución de incidencias, y aplicación de actualizaciones y mejoras de seguridad.</p>	<p><b>Marketing y Ventas Especializadas:</b> Colaboración con agencias de marketing digital con experiencia en el sector B2G, o consultores de ventas con redes de contacto en el ámbito gubernamental para la estrategia de penetración de mercado.</p>
<p><b>Capacitación de Usuarios:</b> Desarrollo y ejecución de programas de formación para el personal municipal sobre el uso del sistema y la metodología BSC.</p>	<p><b>Integración con Otras TIC:</b> Alianzas con proveedores de otras soluciones tecnológicas (ej. sistemas de gestión documental, plataformas de participación ciudadana existentes) para ofrecer una solución más completa e interoperable.</p>
<p><b>Investigación y Desarrollo (I+D):</b> Innovación constante en la plataforma, incorporación de nuevas tecnologías (ej. Inteligencia Artificial para análisis predictivo o automatización de procesos) y adaptación a futuras normativas o necesidades del sector público.</p>	<p><b>Auditoría y Seguridad de la Información:</b> Contratación de expertos externos para auditorías de seguridad y cumplimiento normativo (ej. protección de datos), dada la sensibilidad de la información gubernamental.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.7. Alianzas

**Tabla 59**  
*Alianzas estratégicas*

Aliado	Rol
PCM (Presidencia del Consejo de Ministros)	Validación normativa.

Aliado	Rol
ONGEI (Oficina Nacional de Gobierno Electrónico)	Difusión en plataformas públicas.
Universidad Nacional del Callao - Callao	Investigación y capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.8 Desarrollo de la propuesta

#### 5.3.8.1 Las TIC en la administración pública peruana - estado del arte

De manera transversal en la administración pública peruana el concepto normalmente aceptado sobre modernización e innovación está estrechamente vinculado a la compra de equipos o tecnología. En tal sentido se puede afirmar que en las instituciones públicas peruanas la idea de modernización e innovación es sinónimo de: compra de nuevos equipos.

La modernización no es entendida por los gestores públicos como producto del diseño e implementación de procesos innovadores que construyen el *know how* a partir de orientar los procesos institucionales hacia el servicio. Por el contrario, los niveles decisorios en los distintos pliegos aprueban compras millonarias de equipos, entre otros, bajo la extraña idea de que los equipos como tal traen inmersa la modernidad; ignorando por completo que son los procesos con las actividades y tareas que los conforman, los que generan la verdadera modernidad, eficiencia y eficacia requeridas.

Es por ello que los niveles de eficiencia y eficacia de los servicios públicos no son homogéneos, ni medibles, porque por sobre la equivocada "idea" o concepto sobre la modernización organizacional se suma lo inorgánico y desarticulado de las compras del estado en tecnologías, configurando escenarios dispares y hasta visiblemente observables entre instituciones del mismo pliego. La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico no ha logrado generar estándares que normalicen y estandaricen esta situación en la administración pública peruana.

No obstante, cabe destacar que el único avance sostenido, aunque con una serie de tropiezos en el desarrollo de su versión 2, lo ha tenido el Sistema Integrado de Administración Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas (SIAF – MEF) que logró convertirse en un estándar de facto en todo el aparato público peruano de manera progresiva desde 1998, este sistema involucró la normalización de los procesos de generación presupuestal, finanzas y contabilidad; progresivamente fue incorporando procesos logísticos como compras, control patrimonial, almacén, así como el módulo de RR.HH, convirtiéndose progresivamente en el ERP de la administración pública peruana sin pretenderlo porque el objetivo del MEF era solo monitorear la ejecución del gasto público. El SIAF no tenía como objetivo ofrecer información para la gestión a los niveles tácticos y estratégicos de las instituciones. En su última versión SIAF II involucra interfaces con otras oficinas de gobierno que ofrecen servicios vinculados a impuestos, registros públicos, procesos de compra electrónica, identificación, entre otros, todo lo cual convierte al sistema en una importante herramienta de nivel operativo, transaccional.

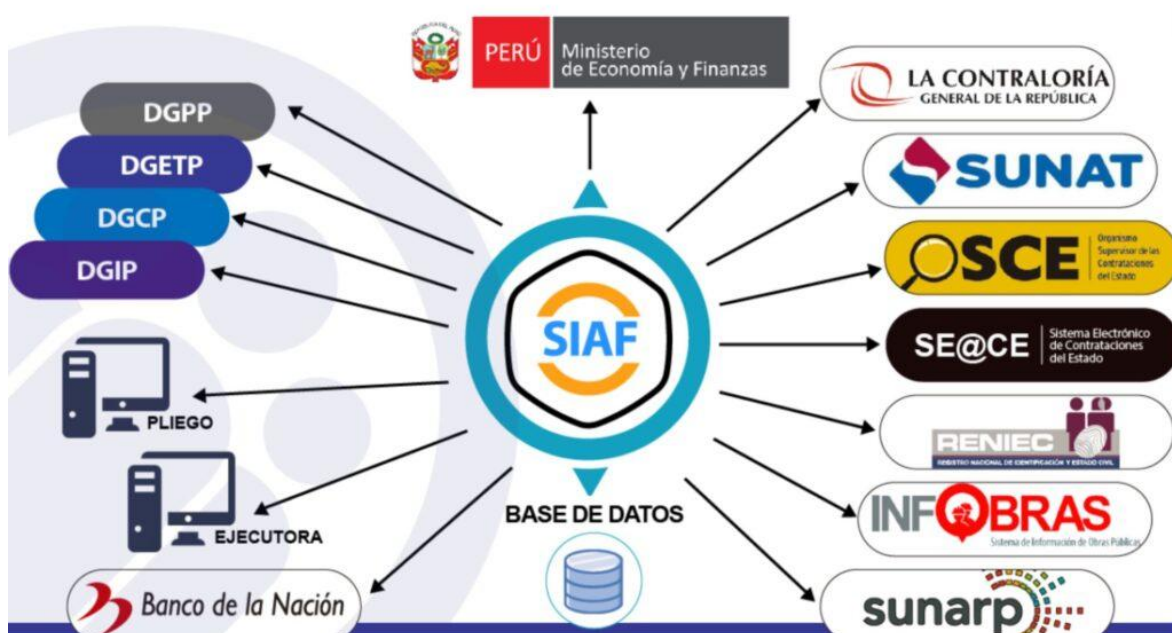
**Figura 32**  
*Modulos del SIAF*

## PRINCIPALES MÓDULOS DEL SIAF - RP



Fuente: Centro de Capacitación y Desarrollo Global.

**Figura 33**  
Interoperabilidad del SIAF



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú – MEF.

La siguiente tabla es producto de una recopilación de distintas fuentes que permite apreciar las TIC vigentes en casi todas las instituciones públicas distribuidas en los tres niveles de la arquitectura organizacional: operativo, táctico y estratégico.

**Tabla 60**  
Nivel Operativo (transaccional)

Sistema / Tecnología	Función	Entidad gestora
<b>SIAF-SP</b> (Sistema Integrado de Administración Financiera - Sector Público)	Registro de ejecución presupuestal, gastos e ingresos.	MEF
<b>SEACE</b> (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado)	Gestión y transparencia de procesos de adquisiciones.	OSCE
<b>SIGA-MEF</b> (Sistema Integrado de Gestión Administrativa)	Control logístico, almacenes, RRHH, activos.	MEF
<b>SID-SUNARP</b> (Sistema de Intermediación Digital)	Registro de actos administrativos en línea (notarías, municipalidades).	SUNARP
<b>PIDE</b> (Plataforma de Interoperabilidad del Estado)	Integración de datos entre instituciones (RENIEC, SUNAT, ESSALUD, etc.)	ONGEI / PCM
<b>Sistema de Mesa de Partes Virtual</b>	Trámite documentario digital con firma electrónica.	Varios niveles de gobierno
<b>TUPA Digital</b>	Gestión automatizada de trámites administrativos.	PCM / Gobiernos regionales y locales
<b>Plataformas de atención ciudadana</b>	Chatbots, WhatsApp, formularios de contacto digital (SUNAT, SIS, Reniec)	Instituciones individuales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 61**  
*Nivel Táctico (gerencial)*

Sistema / Plataforma	Aplicación	Institución
<b>Sistema de Seguimiento y Evaluación del MEF (SEF)</b>	Monitorea cumplimiento de proyectos de inversión pública.	MEF
<b>Infobras</b> (Observatorio de Obras Públicas)	Seguimiento a obras físicas de infraestructura.	Contraloría General de la República
<b>Sistema de Evaluación de Cumplimiento de Compromisos (ECCC)</b>	Evalúa avances de compromisos de los gobiernos locales.	PCM
<b>Plataformas de Gobierno Digital y Datos Abiertos</b>	Publicación de indicadores y data sets para monitoreo.	PCM / Gob.pe
<b>GeoPerú / GeoVisor</b>	Sistemas de información geográfica para decisiones de desarrollo urbano, gestión ambiental, infraestructura.	MINAM / PCM / INEI
<b>Tableros de Control – Power BI o Tableau</b>	Implementados en varias regiones y municipios para visualizar KPIs.	Gobiernos regionales y municipales, muchas veces con apoyo de PNUD o USAID
<b>SIAF BI / SIGA BI</b>	Dashboards gerenciales del MEF para monitoreo presupuestal y logístico.	MEF

Fuente: elaboración propia

**Tabla 62**  
*Nivel Estratégico (alta dirección)*

Herramienta	Uso	Entidad clave
CEPLAN – Plataforma de Seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN 2050)	Evalúa y alinea estrategias sectoriales y territoriales al PEDN.	CEPLAN
Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) y POI en formato digital	Planificación estratégica con alineación a políticas nacionales y regionales.	Todas las entidades públicas

Herramienta	Uso	Entidad clave
Sistema de Gestión por Resultados (GPR)	Evalúa cumplimiento de políticas públicas según Ley 30025.	MEF / PCM
Tableros de control del SINAPLAN (Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico)	Visualización de indicadores nacionales de desarrollo.	CEPLAN
Simuladores de políticas públicas (PILAR, Simuladores PGR, etc.)	Proyección de escenarios estratégicos multisectoriales.	CEPLAN / universidades aliadas
Plataforma de Transparencia Económica – Consulta Amigable	Información financiera estratégica accesible a ciudadanos y medios.	MEF

Fuente: elaboración propia

**Figura 34**  
Niveles organizacionales

**Perú 2025:**  
*Estado del arte de la Gestión Pública*



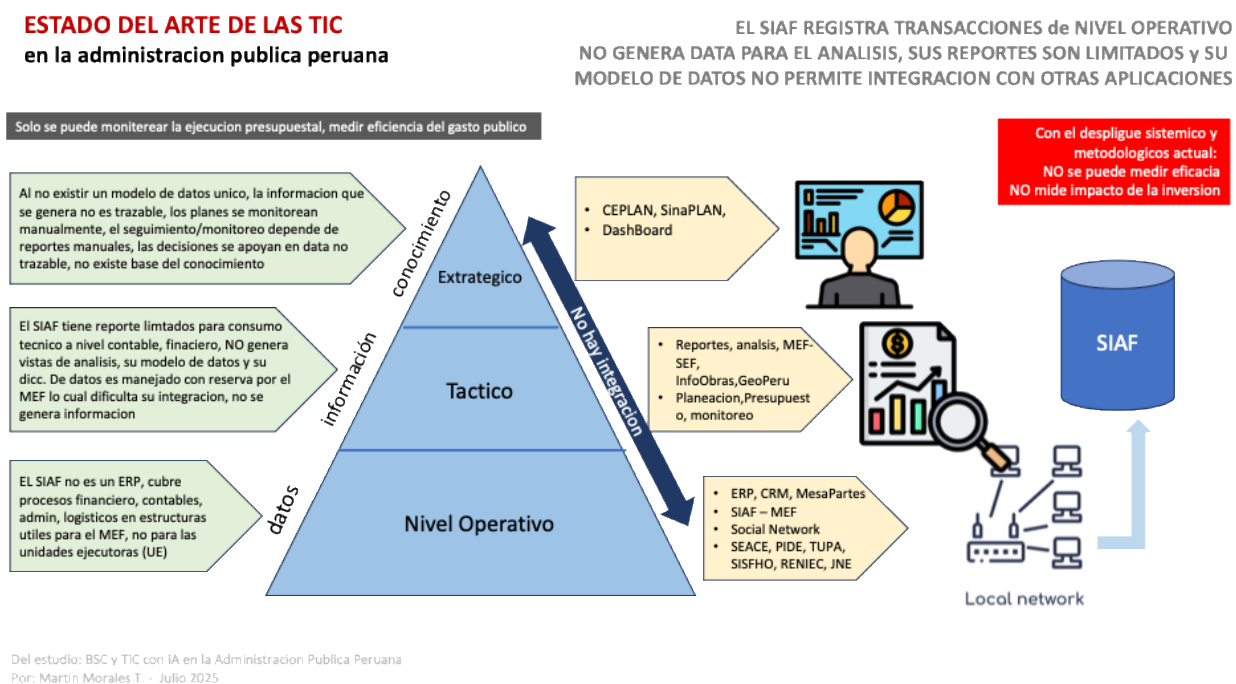
Fuente: Elaboración propia.

La figura 35 consolida todo lo expresado en términos funcionales y estratégicos respecto del estado del arte de las TIC en la administración pública:

- El SAIF, único sistema que se convirtió en un estándar para todo el aparato público peruano y que bien podría servir de base para consolidarlo como un ERP Gubernamental, aún no ha logrado esa meta.

- De momento apoyados solo en el SIAF el estado puede monitorear la ejecución presupuestal y llegar a medir la EFICIENCIA del gasto,
- NO es posible bajo este enfoque medir EFICACIA,
- Tampoco es posible bajo el despliegue metodológico y sistémico vigente medir el impacto de la inversión pública.
- Diversos casos de organismos públicos nacionales e internacionales han avanzado en ese sentido e implementado BSC para mejorar la gestión, no obstante, aun no es política de estado su implementación y USO.

**Figura 35**  
Estado del arte de la TIC - 2025



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.8.1 Por que los municipios deben implementar BSC con TIC?

Quizá el principal problema de gestión que afrontan los alcaldes del Perú sea que no disponen de herramientas que les permitan alinear su visión de desarrollo de mediano y largo plazo con el trabajo cotidiano que realizan las distintas áreas operativas y los trabajadores de la institución municipal. A falta de un instrumento de soporte para las decisiones de alto nivel que alinee el accionar de todos los estamentos de la institución, lo

planificado no es lo que finalmente se ejecuta y los reportes que consumen los titulares de pliego para apoyar su proceso de toma de decisiones no tienen data trazable, son ensamblados -lease confeccionados, preparados manualmente- por personal asesor de su entorno, los que a su vez solicitan y consolidan los reportes provenientes de todas las áreas, gerencias o direcciones de la institución sometiendo la data a manipulación dentro de un proceso no normado, que no asegura su calidad, ni posibilidad de sesgo cuando tal información llegue a las manos de los alcaldes, lo que podría inducirlos a errores al momento de comunicar o tomar una decisión sobre la base de los reportes hechizos, situación que terminaría exponiéndolos innecesariamente a la desaprobación ciudadana y a procesos ante el órgano de control interno.

Es en medio de un escenario, que se configura donde termina la labor de los ERP (Sistemas Integrados de Gestión) y surgen los “reportes gerenciales”, que surge una zona gris donde la data generada en los niveles operativos y consumida como reportes en los niveles tácticos no alcanza a convertirse de forma continua en información integral para llegar a los niveles estratégicos para la toma de decisiones como parte de un todo sistémico, que además de las cifras financieras y operativas incluya el comportamiento de KPI. Es en ese escenario donde el Balance Score Card (BSC) encuentra el espacio para posicionarse, se expresa y se entiende mejor en su definición como Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual se tangibiliza en un *dashboard* gerencial cuyas características y componentes están en función a la complejidad y particularidades que se definen para monitorear en cada institución. Pero el CMI es además una de las tres herramientas sugeridas por la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) que aunque en su tiempo no abordaba la organización basada en procesos -esa decisión recién se tomó el 2024- si promovía la Gestión por Resultados como enfoque de gestión y el cuadro de indicadores como una extensión del CMI y como una buena práctica a implementar para avanzar en la medición de la calidad de gasto público.

**Tabla 63**

*Impacto potencial del BSC en la administración pública peruana*

Indicador	Sin BSC (Realidad actual)	Con BSC (Proyección)	Fuente
Tramites digitalizados	40%	75%	Encuesta MPC 2023
Satisfacción ciudadana	3.2/5	4.5/5	INEI 2024
Tiempo de resolución de expedientes	15 días	5 días	PCM (DS 004-2013)
Metas cumplidas (Ley 30025)	35%	80%	MEF 2024
Presupuesto ejecutado	65%	90%	Portal de Transparencia MPC

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.8.2. ¿Como es posible implementar el BSC en las instituciones públicas si es una herramienta creada para la empresa privada?

En efecto, el método tradicional de evaluación de una empresa involucra el análisis de los ratios financieros que se extraen normalmente del balance de situación y de la cuenta de resultados. Posteriormente los valores de los ratios se someten a comparación con las marcas de los periodos anteriores de donde se puede inferir una tendencia. Sin embargo, la utilización solo de indicadores financieros genera una visión sesgada del real desempeño del negocio, producto de esa necesidad surge el Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral - CMI) y tal y como lo señalan (Kaplan & Norton, 1996), “ El BSC es el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”. Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no-financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales. Por otro lado, según los mismos autores, el CMI no fue concebido como un mero instrumento de análisis, sino que constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la

creación de dicha estrategia. Si bien es cierto fue concebido para la empresa privada desde hace más de una década viene siendo usada con éxito en el sector público. En Estados Unidos, por ejemplo, la (PEA - PROCUREMENT EXECUTIVES' ASSOCIATION, 1999) asociación que congrega a directivos de los principales Departamentos del Gobierno Federal, recomendó la utilización generalizada del Cuadro de Mando Integral en las agencias públicas norteamericanas. En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) está desarrollando una serie de documentos orientados a su implantación en ayuntamientos, lo mismo ocurre en el municipio de Bogotá, Colombia y diversas experiencias de Chile.

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público y por la incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas (Breseer Pereira, 1997). En tal sentido resulta cada vez más patente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como New public Management (González Mora et al., 2008). De este modo, herramientas de administración del desempeño como el CMI están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos federales y locales, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos.

Una primera cuestión de fondo surge, según (Eunice Bastidas & Vicente M Ripoll, 2003), al plantear la posibilidad de aplicación del CMI al sector público, es decir, si es factible trasladar los conceptos del CMI al ámbito público, aunque con las debidas adaptaciones, por tratarse de una práctica gerencial propia del sector privado y siendo el ámbito de actuación de las empresas públicas totalmente diferente.

Por otro lado se argumenta que, dado que hay una gama muy diversa de organizaciones públicas, no puede existir un único CMI para todo un gobierno, ni a nivel de departamento, ni quizá tampoco a nivel de municipios.

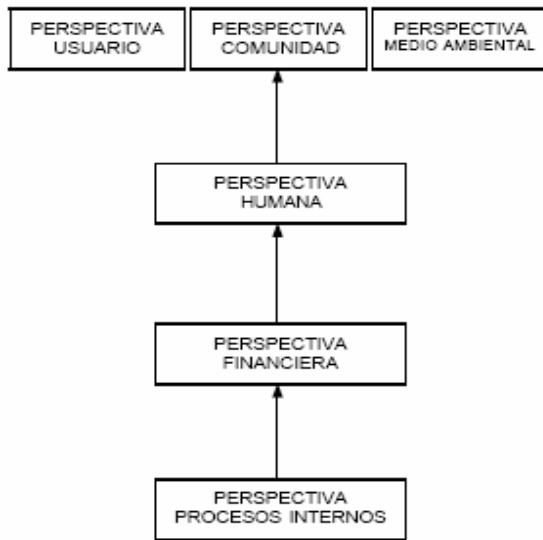
Frente a todos estos argumentos se suman otros que consideran que el CMI no puede prosperar en la administración pública en la medida en que su aplicación a los gobiernos municipales entre otras instituciones gubernamentales no puede ser uniforme porque cada institución es única: tiene una organización y complejidad únicas y que por tanto lo único que tienen en común es que no son necesariamente uniformes. Frente a ese argumento respondemos que su implementación no tiene que ser uniforme, sino armónica porque en la práctica, un plan estratégico diseñado por la alta dirección se va matizando en distintos enfoques al paso que se desglosa por los diferentes niveles de la organización.

Existen diversos enfoques de investigadores y expertos que han llevado a la práctica la adaptación del BSC a la administración pública. Así, (Eunice Bastidas & Vicente M Ripoll, 2003) proponen un nuevo modelo de CMI según recoge la figura 43, introduciendo los siguientes cambios:

- Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

**Figura 36**

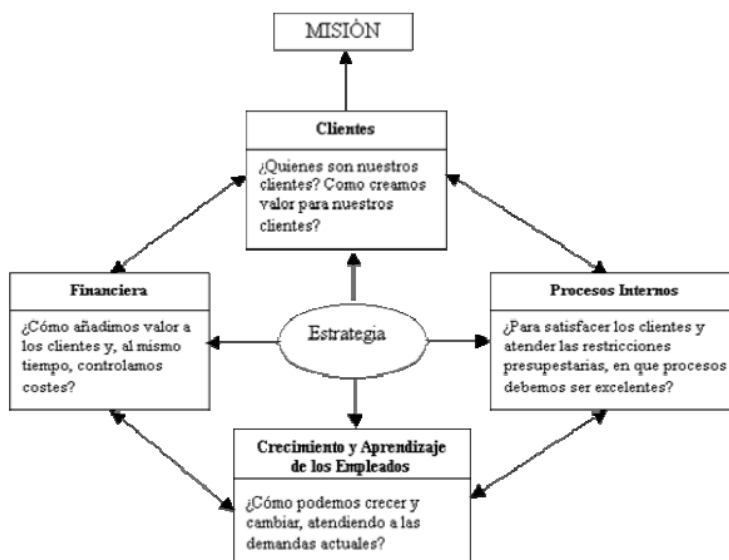
Modelo de Bastidas - Feliu



Fuente: Adaptado de (Eunice Bastidas & Vicente M Ripoll, 2003)

(Niven Paul., 2003) presenta un modelo algo distinto del CMI original, conforme se puede observar en la figura 44. En este caso, el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso.

Figura 47  
Modelo de Niven

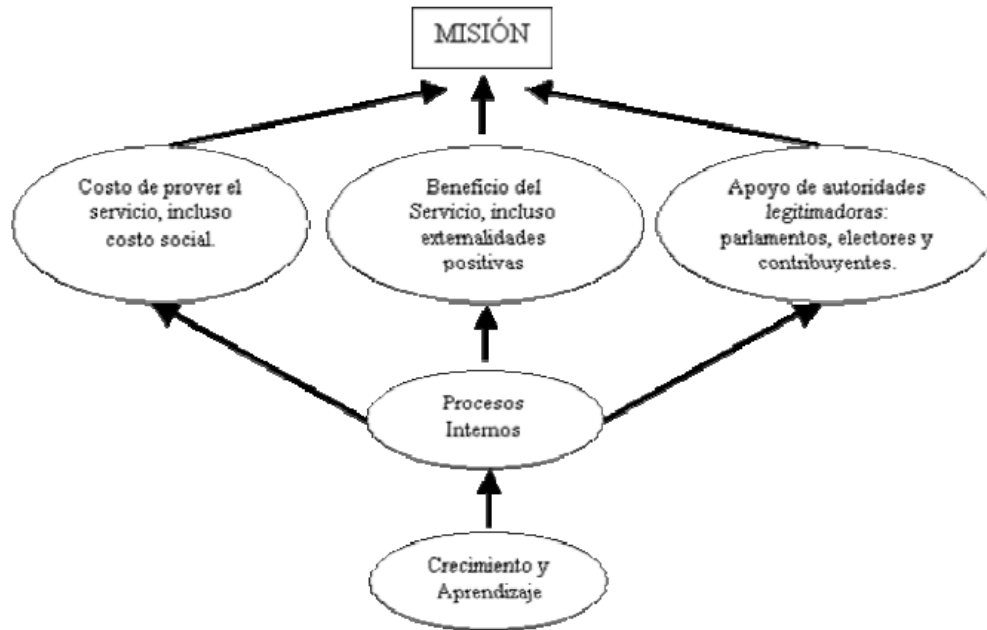


Fuente: Tomado de (Niven Paul., 2003)

Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos mucho más elevados y, aunque se pueda cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la entidad.

Por otro lado uno de los propios creadores del CMI, (Robert S. Kaplan, 1999) propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público.

**Figura 38**  
*Modelo de Kaplan*

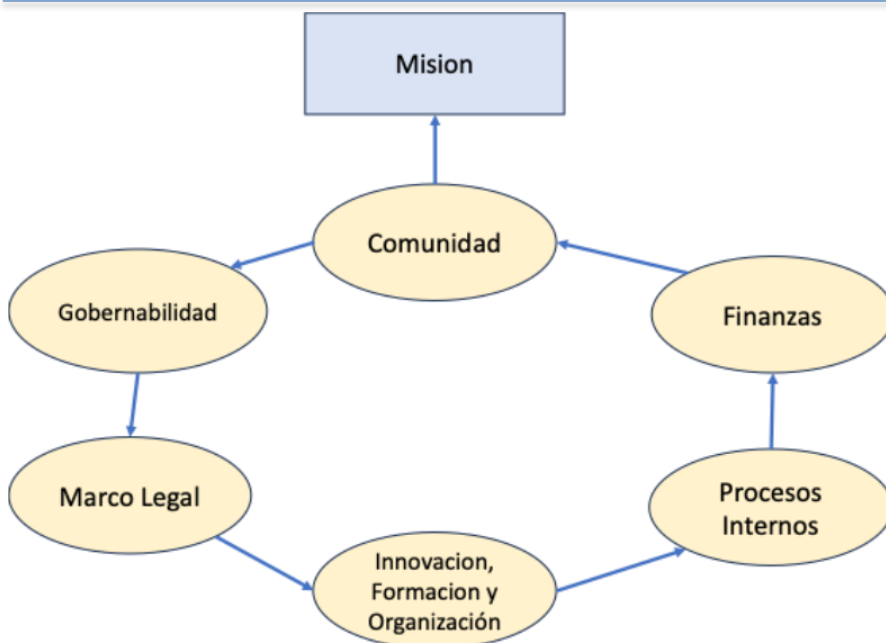


Fuente: Tomado de (Robert S. Kaplan, 1999)

La misión del Estado consiste en maximizar el bienestar de su población, identificándose con una de las perspectivas del CMI que aquí sugerimos. Sin embargo, es importante hacer la distinción entre un modelo de CMI para todo un gobierno (nacional, regional o local) y un CMI para una organización pública específica de este gobierno, por ejemplo, un municipio. En este segundo caso, el municipio se va a responsabilizar de un aspecto concreto de la compleja función de satisfacer las necesidades de la comunidad, traduciéndolo en una misión específica tal como la reducción de la pobreza, de la desnutrición, del analfabetismo, la mejora en los niveles de salud pública, etc.; en todo caso, la Misión ocupa la cima del modelo.

**Figura 39**

*Propuesta del autor - nuevo modelo de BSC (CMI) para el sector público*



Fuente: elaboración propia

Por tanto, el modelo propuesto en la presente investigación adapta el BSC a la misión de la entidad pública municipal, colocando la MISION, la COMUNIDAD, la GOBERNABILIDAD y el MARCO LEGAL como componentes sui-generis que permiten articular de manera integral todas las variables e indicadores inductores como de desempeño.

### ¿Cuáles son los retos?

Se identifican dos ejes que constituyen acumuladores de tendencia, ambos se constituyen en lo que éste acápite denomina: retos.

- El factor sistémico: El modelo de gestión burocrático aún vigente en el Perú no es un adjetivo peyorativo -aunque ha devenido en el- es realmente un modelo organizacional desarrollado por el sociólogo Max Weber a comienzos del siglo XX, y está basado en la idea de que la eficiencia en una organización pública o privada se logra mediante **reglas formales, jerarquía clara y procedimientos estandarizados.**

**Tabla 64**  
*Modelo de gestión burocrático*

Característica	Explicación
<b>Jerarquía clara</b>	Cada nivel tiene autoridad sobre el nivel inferior, y responde al superior.
<b>División del trabajo</b>	Las tareas están especializadas y claramente asignadas a cargos específicos.
<b>Normas y reglamentos formales</b>	Las decisiones y procedimientos se guían por reglas escritas.
<b>Impersonalidad</b>	Se privilegia el trato igualitario y objetivo; las decisiones no dependen de favoritismos.
<b>Meritocracia</b>	Los puestos se obtienen por mérito, experiencia y calificaciones técnicas.
<b>Documentación sistemática</b>	Todos los procesos quedan registrados para garantizar transparencia y continuidad.

Fuente: elaboración propia.

El modelo burocrático se implementó porque era líder en su tiempo, permitía orden y daba previsibilidad del resultado, definía con claridad en funciones, jerarquías y responsabilidades.

Pero hoy en pleno siglo XXI, afrontando la Cuarta Revolución industrial el modelo burocrático para la gestión del estado se ha convertido en un factor de retraso y ha devenido en sinónimo de incapacidad, corrupción y rigidez frente al cambio.

Pero el problema central radica en generaciones profesionales que se han formado e involucrado en la administración pública nacional bajo ese modelo, quienes han creado normas legales, procedimientos (vale precisar la diferencia entre proceso y procedimiento), sobre los que se ha construido software y sistemas que consolidan el sistema que a la fecha se resume básicamente en: *un sistema que privilegia el procedimiento antes que el resultado*. Por tanto el cambio requerido en el modelo no depende únicamente de una norma, en el acápite conclusiones y recomendaciones se abordará el escenario de salida a esta problema.

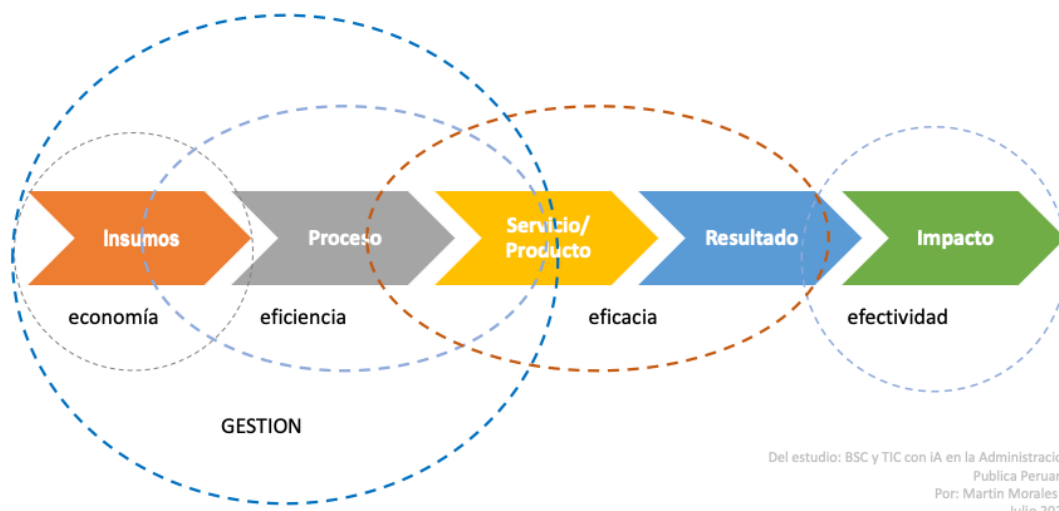
#### Figura 40

*Estado del arte de la gestión pública en el Perú*

Perú 2025:

Estado del arte de la Gestión Pública

CADENA DE RESULTADOS

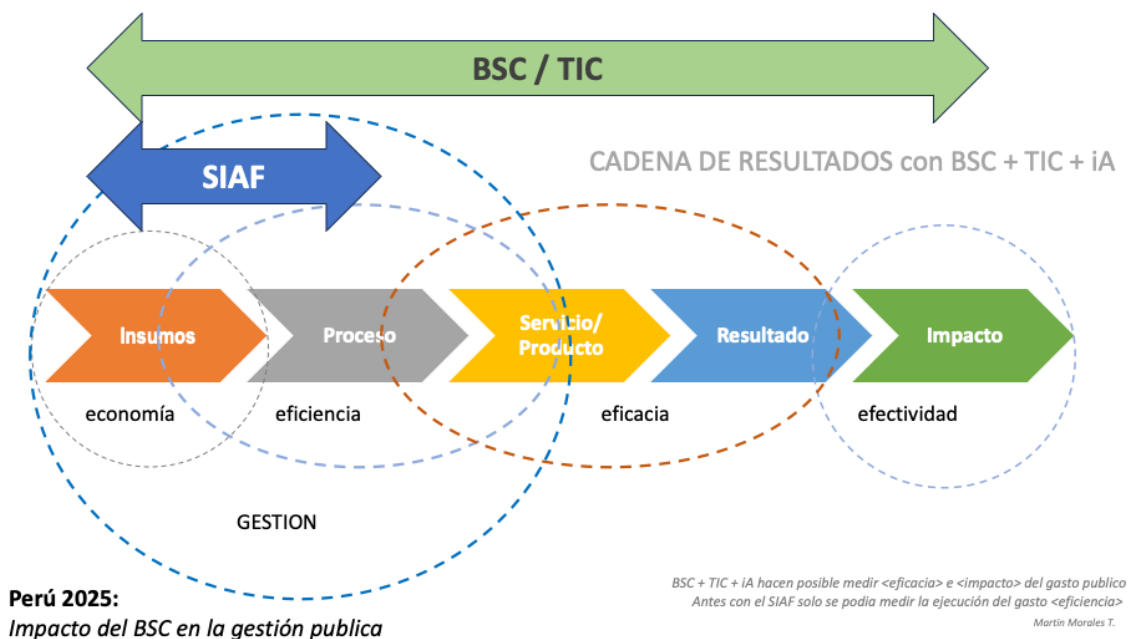


Fuente: Elaboración propia.

La figura 50 nos permite precisar lo siguiente: el modelo actual sobre el cual trabaja el SIAF solo puede asegurar gestión a nivel de eficiencia. Los órganos de control (Contraloría general de la república) se han adaptado a ese paradigma. No es posible -con el modelo actual y las herramientas disponibles descritas en las tablas 60, 61 y 62 medir eficacia, menos aun efectividad a nivel de gestión municipal de forma integrada. Salvo contadas excepciones en proyectos o programas a nivel del ejecutivo que cuentan con presupuestos extraordinarios o apoyo de agencias de cooperación internacional, no hay decisión clara desde el punto de vista técnico a nivel del ejecutivo para cambiar el estado actual de cosas en la gestión pública, salvo la publicación de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 002-2025-PCM-SGP que aprueba la Norma Técnica de la Organización del Estado Orientada a Procesos. Pero como indicamos líneas arriba en el presente estudio: No es posible cambiar un modelo de gestión enraizado por décadas solo con una norma. La sugerencia y el enfoque solución se plantean en la sección: Conclusiones y Recomendaciones y se expresa en la siguiente figura donde se aprecia como con BSC + TIC sumado a la organización basada en procesos, podemos construir e

implementar un nuevo paradigma que genere un *upgrade* al modelo de gestión pública en el Perú que permita medir resultados e impacto.

**Figura 51**  
BSC + TIC permiten medir eficacia y efectividad del gasto público



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.8.3 Como implementar el BSC en los municipios ?

Basado en la modificación realizada al modelo clásico de Kaplan y Norton, propuesta en el presente estudio en el acápite 5.3.8.2 figura 49, que recoge una visión pública orientada a la comunidad, con nuevos ejes como Gobernabilidad, Marco Legal e Innovación, que resultan pertinentes para el contexto municipal del Callao; se propone la siguiente estructura para que sirva como línea base de referencia.

El abordaje debe ser tratado como un proyecto de TIC, gestionado por PMI o SCRUM en caso la institución no tenga implantada ninguna metodología de gestión de proyectos:

- Fase 1: Diagnóstico y Preparación
- Fase 2: Diseño del Modelo BSC Adaptado
- Fase 3: Infraestructura Tecnológica (TIC + Nube)

Fase 4: Capacitación y Gestión del Cambio

Fase 5: Implementación y Monitoreo

Fase 6: Evaluación y Escalamiento

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

A la fecha, la administración pública peruana solo logra medir la ejecución del gasto de los distintos pliegos para reportarlos como avance de gestión durante un periodo igual a un año. Las cifras de los distintos porcentajes de avance que publican reposan sobre las transacciones consolidadas por el MEF a través del SIAF en sus distintas fases: presupuestado, comprometido, devengado, girado; todo ello se cruza contra los datos del Módulo Logístico del SIAF y les permiten calcular 'eficiencia' del gasto en determinado periodo.

Por tanto, a los distintos pliegos solo se les habilita presupuesto para gastar en función de su PAC, PEI y POI. El órgano de control (auditoría), revisa y evalúa los procedimientos seguidos, realiza eventuales hallazgos o sospechas de irregularidades, pero todo ello es control ex post; los auditores no revisan data del SIAF, por eso su acción de control involucra mucho tiempo, es una revisión manual, reactiva, que dará cuenta de lo ocurrido meses después sobre hechos consumados.

En ese orden de ideas la presente investigación que propone BSC + TIC permitirá cambiar de paradigma, y junto con las IA asociadas a esta tecnología, generará un nuevo orden de cosas, permitiendo tener una mesa de control integral a la cual puede acceder tanto la alta dirección como el órgano de control en tiempo de ejecución. Sumado a todo ese nuevo escenario la posibilidad de poder calcular 'eficacia' y medir el 'impacto' de la inversión pública junto con el monitoreo y participación ciudadana activa.

Por otro lado, la presente investigación se alinea, promueve y realiza un aporte sustancial a la necesaria modernización del aparato estatal peruano que debe ser resultado de un proceso integral de reingeniería que genere una nueva arquitectura organizacional que procure la adopción de un nuevo modelo de gestión orientado al servicio y los resultados, que involucre a las generaciones futuras de profesionales, la estabilidad social y económica, la seguridad, así como la promoción y creación de riqueza, su distribución y redistribución equitativa.

En resumen se plantea un escenario donde la ingeniería de sistemas esté diseñando y promoviendo soluciones de GovTech que procuren el desarrollo sostenible e inclusivo.

#### **6.1.1. Conclusión general**

Se concluye que la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal en la Provincia Constitucional del Callao, 2025, es viable y necesaria, en tanto que permita alinear lo planificado con lo ejecutado mediante integración de sistemas que aporten a un modelo de datos único que dinamizará un cubo de análisis multidimensional y entre ellos los indicadores clave (KPI). Su necesidad se sustenta en la necesidad de modernizar la gestión, la disponibilidad de herramientas TIC y el potencial de mejora en las diversas dimensiones de la administración pública local. La integración de un modelo de BSC adaptado al contexto municipal, como el propuesto, permite una visión holística y estratégica que trasciende la gestión tradicional centrada en el gasto.

#### **6.1.2. Conclusiones específicas**

##### **Conclusión específica 1**

Se concluye que sí es viable la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la transparencia y rendición de cuentas de la Provincia Constitucional del Callao, 2025; porque permitirá visualizar el cumplimiento de metas institucionales en dashboards accesibles, integrando herramientas como sistemas de consulta pública, informes dinámicos y trazabilidad del gasto, alineado con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información para optimizar la participación ciudadana. Al definir KPIs claros en la perspectiva de Gobernabilidad (como sistemas de consulta de información de gestión online y reportes elaborados vs. consultas a bases de datos), y al apoyarse en plataformas digitales, los

municipios pueden mejorar significativamente la accesibilidad y la confianza en la información pública. Sin embargo, se requiere fortalecer la cultura de rendición de cuentas entre los funcionarios.

### **Conclusión específica 2**

Se concluye que sí es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la participación ciudadana de la Provincia Constitucional del Callao, 2025; porque el modelo propuesto mejora los canales de interacción entre el ciudadano y el gobierno local a través del uso de plataformas TIC. Las encuestas reflejan una alta disposición de los ciudadanos a participar, pero su efectividad depende de la difusión y accesibilidad para la población. La integración de estas herramientas con el BSC permite medir su impacto en tiempo real.

### **Conclusión específica 3**

Se concluye que sí es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la Gestión por resultados de la Provincia Constitucional del Callao, 2025; porque el BSC permite articular la planificación institucional con el enfoque de resultados exigido por la Ley N.º 30025, facilitando el monitoreo de metas mediante indicadores para optimizar la toma de decisiones basadas en el desempeño, de esta forma permite a los directivos y gerentes hacer seguimiento al cumplimiento de y la alineación con el Plan de Desarrollo Concertado (PDC).

### **Conclusión específica 4**

Se concluye que sí es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar el proceso de toma de decisiones de la Provincia Constitucional del Callao, 2025; porque ofrece de manera oportuna información trazable construida a partir de datos provenientes

directamente de las fuentes, sin intervención humana y formato gráfico o analítico para agilizar el proceso de toma de decisiones, corregir el rumbo y afinar los planes necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

### **Conclusión específica 5**

Se concluye que sí es viable la propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar el proceso de modernización administrativa de la Provincia Constitucional del Callao, 2025; porque el enfoque en la estandarización de procesos (ISO 9001), la digitalización de trámites y el cumplimiento de normativas como el DS 004-2013-PCM son fundamentales para la modernización teniendo a las TIC como soporte estructural.

## **6.2. Recomendaciones**

### **6.2.1. Recomendación general**

La administración pública peruana, pero en particular la gestión municipal, afrontan una serie de retos y problemas que corresponde abordar técnicamente. Dichos problemas no son de carácter presupuestal necesariamente, si consideramos que el 2024, el valor del presupuesto no utilizado fue igual a S/ 21,968 millones (presupuesto equivalente al total de dinero necesario para construir 2,449 centros de salud de primer nivel), y a S/ 12,246 millones cuando solo se toma en cuenta el presupuesto para inversión pública (REPORTE EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO, Comex Perú, 2024) podemos concluir que el problema es de orden sistémico.

Los Gobiernos locales lograron una inversión total de S/ 19,560 millones, un 9.6% más que en 2023, y con un avance de solo el 67.8%. Lambayeque aparece como el departamento con la peor ejecución de parte de sus municipalidades. Dicho esto, los resultados son mucho más variados, siendo las municipalidades de Cusco (86.1%), Tacna (81.8%) y Moquegua (80.8%) las de mayor ejecución en 2024. (REPORTE EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO 2 3 REPORTE EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO, Comex Perú, 2024)

En 2024, los sectores que demostraron un mejor desempeño presupuestal relativo a nivel de los Gobiernos regionales fueron educación y salud, con porcentajes de ejecución del 98% y 97%, respectivamente. Por su lado, los Gobiernos locales evidencian mayor ejecución en la función orden público y seguridad (87%), y ya en segundo orden están el resto, empezando por salud (74%).

Se evidencia que en el Callao se encuentra entre los pocos gobiernos locales que superaron el 50% de su ejecución, no obstante se está retornando al tesoro publico casi el 45% del presupuesto asignado. Los factores que influyen en la baja ejecución se deben entre otros a:

**Complejidad en la gestión:** La gestión de proyectos de inversión pública puede resultar compleja y enfrentar obstáculos como la falta de capacidad técnica, problemas interno de gestión o dificultades en la ejecución de obras por factores externos.

**Limitaciones presupuestarias:** Algunas municipalidades pueden enfrentar limitaciones en sus presupuestos o dificultades para acceder a financiamiento adicional o complementario.

**Burocracia y procesos administrativos:** Los procesos y la estructura burocrática y administrativa que configuran los propios municipios pueden retrasar o dificultar la ejecución de proyectos.

**Escasa capacidad técnica:** La falta de personal capacitado en gestión de proyectos puede afectar la eficiencia en la ejecución.

En ese orden de cosas, la línea de recomendaciones que alcanzamos involucra temas de orden estructural no solo efectivas

### **6.2.2. Recomendaciones específicas**

#### **Recomendación específica 1**

Se recomienda al Ministerio de Educación, Universidades e Instituciones de educación superior, involucrar en su currículo los capítulos necesarios para que los profesionales en ingeniería, administración, derecho, economía, contabilidad, logística, entre otros vinculados a la demanda de profesionales del sector público nacional, se formen en un programa nacional consensuado de formación en el nuevo modelo de gestión que requiere el estado peruano para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia e impacto en sus inversiones que nos permita despegar como país, contando con profesionales que hablen el mismo idioma al interior de la administración pública y se formen en: métodos, organización basada en procesos, estándares, BSC, gestión por resultados, entre otras metodologías, herramientas y tecnologías cuyo énfasis puede variar dependiendo de la carrera profesional pero que estén enmarcadas dentro del perfil integral del nuevo servidor público.

#### **Recomendación específica 2**

Se recomienda implementar una fase piloto en un municipio del Callao, priorizando aquellos con mejor disposición, voluntad política para el cambio, no necesariamente mejor infraestructura digital porque la infraestructura requerida se montaría en la nube, todo esto permitiría demostrar los beneficios del modelo BSC-TIC antes de su expansión provincial.

#### **Recomendación específica 3**

Se recomienda incorporar el uso de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial para analítica predictiva y automatización de tareas repetitivas en procesos administrativos.

#### **Recomendación específica 4**

Se recomienda priorizar la Capacitación y Gestión del Cambio Cultural, ya que si bien la viabilidad tecnológica es alta, la principal barrera para la normalización del BSC con TIC será la resistencia al cambio y la brecha de habilidades en el personal municipal. Se

recomienda una estrategia robusta de capacitación continua en el uso del BSC, en habilidades digitales y en inteligencia emocional para los directivos y mandos medios. Es crucial implementar un plan de gestión del cambio que involucre a todos los niveles, comunicando los beneficios, abordando las preocupaciones y celebrando los pequeños logros para fomentar la adopción.

### **Recomendación específica 5**

Se recomienda fomentar la Colaboración Interdepartamental y la Cultura de Innovación, dado que la implementación del BSC requiere romper el concepto de feudos departamentales. Se recomienda promover activamente la colaboración transversal a través de equipos de trabajo multidisciplinarios para la definición y seguimiento de objetivos e iniciativas. Adicionalmente, se debe incentivar una cultura de innovación que permita la experimentación con nuevas soluciones TIC y la adaptación continua a los desafíos de la gestión pública.

Asimismo, la normalización del BSC con TIC en los gobiernos locales representa una oportunidad transformadora para la gestión pública del Callao, alineándose con estándares internacionales y las demandas de una sociedad digital en medio de la cuarta revolución industrial. Su éxito dependerá de un enfoque integral que combine tecnología, capacitación, compromiso institucional y voluntad política.

Por último, esta investigación sienta las bases para futuras acciones que consoliden un nuevo modelo de gestión para gobiernos locales más eficientes, eficaces y transparentes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez R. (2014). *Sistema de Información basado en el método Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Estratégica. 2014.* [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho de Perú.].  
<http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/379/EI%20BALANCED%20SCORECARD%20UNA%20ESTRATEGIA%20PARA%20GENERAL%20INFORMACION%20CONTABLE.pdf?sequence=1>
- Análisis Foda Sistema Vial Callao | PDF.* (s/f). Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://es.scribd.com/document/351770602/Analisis-Foda-Sistema-Vial-Callao>
- Andrade, J. C. (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 Politecnica Salesiana].  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPSGT000306.pdf>
- Annual Report 2024 | UNDP.* (s/f). Recuperado el 7 de agosto de 2025, de [https://annualreport.undp.org/?\\_gl=1\\*wf6lgg\\*\\_ga\\*NDk1MDAzODY5LjE3NTM4Mzk0NTA.\\*\\_ga\\_3W7LPK0WP1\\*czE3NTQ2MzE5NjAkbzlkZzAkDDE3NTQ2MzE5NjEkaU5JGwwJGgw](https://annualreport.undp.org/?_gl=1*wf6lgg*_ga*NDk1MDAzODY5LjE3NTM4Mzk0NTA.*_ga_3W7LPK0WP1*czE3NTQ2MzE5NjAkbzlkZzAkDDE3NTQ2MzE5NjEkaU5JGwwJGgw)
- Ayvaz, E., & Pehlivanl, D. (2011). The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Business and Management*, 6(3).  
<https://doi.org/10.5539/IJBM.V6N3P146>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP0630A>
- Clasificación Mundial de Competitividad 2025 - IMD Business School para cursos de gestión y liderazgo.* (s/f). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www-imd->

[org.translate.google.com/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=tc](https://org.translate.google.com/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc)

Cunill Grau y Ospina. (2003). *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática: Experiencias Latinoamericanas* | Request PDF. [https://www.researchgate.net/publication/31603965\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados\\_para\\_una\\_Gestion\\_Publica\\_Moderna\\_y\\_Democratica\\_Experiencias\\_Latinoamericanas](https://www.researchgate.net/publication/31603965_Evaluacion_de_Resultados_para_una_Gestion_Publica_Moderna_y_Democratica_Experiencias_Latinoamericanas)

Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM - Normas y documentos legales - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano. (s/f-a). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>

Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM - Normas y documentos legales - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano. (s/f-b). Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>

Defensoria del Pueblo, P. (2023). *Corrupción en cifras: casos en trámite a nivel nacional - I semestre de 2023*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/10/Reporte-Mapas-de-la-corrupci%C3%B3n-N-2-2023.pdf>

Desafíos de la implementación del gobierno digital en las municipalidades | Conexión ESAN. (s/f). Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desafios-de-la-implementacion-del-gobierno-digital-en-las-municipalidades>

El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard» - Francisco Amo Baraybar - Google Libros. (s/f). Recuperado el 29 de julio de 2025, de [https://books.google.com.pe/books/about/El\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_Balanced\\_Sco.html?id=y0unHnt0KYoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/El_Cuadro_de_Mando_Integral_Balanced_Sco.html?id=y0unHnt0KYoC&redir_esc=y)

*Estimación de la corrupción e inconducta funcional en el Perú 2023 - Informes y publicaciones - Contraloría General de la República - Plataforma del Estado Peruano.*

(s/f). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/5384324-estimacion-de-la-corrupcion-e-inconducta-funcional-en-el-peru-2023>

Eunice Bastidas, & Vicente M Ripoll. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público.* [https://www.researchgate.net/publication/44324098\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_las\\_implicaciones\\_del\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_en\\_las\\_organizaciones\\_del\\_sector\\_publico](https://www.researchgate.net/publication/44324098_Una_aproximacion_a_las_implicaciones_del_cuadro_de_mando_integral_en_las_organizaciones_del_sector_publico)

*Global GovTech Market Report 2025 Edition, Market Size, Share, CAGR, Forecast, Revenue.* (s/f). Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.cognitivemarketresearch.com/govtech-market-report>

Gobierno Regional del Callao. (2019). *PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL AMPLIADO 2019 -2026 - GORE CALLAO.* <https://web.regioncallao.gob.pe/wp-content/uploads/2023/04/file10001157.pdf>

Gobierno Regional del Callao. (2021). *Plan de Desarrollo Concertado de la Región Callao 2011 - 2021.*

González, M. J., Encarnación, Q., & Molina, C. (s/f). *Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas.* Recuperado el 13 de agosto de 2025, de [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

GORE CALLAO. (2011). *PLAN DESARROLLO CONCERTADO 2011-2021.* <https://prototipo.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidosGRC/filesContenido/file32170.pdf>

Guerrero, V., Inés Flores Carcagno, C., & Javier sentinema PROCESO DE, A. EL. (2021). *Agenda pendiente: lucha contra la corrupción, transparencia y Gobierno digital MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO.* [www.entimema.com](http://www.entimema.com)

- Huayta, F., Pacheco, L., & Arias, E. (2023). Balanced Scorecard como herramienta de éxito en una municipalidad provincial peruana. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. <https://doi.org/10.35622/INUDI.B.128>
- Humberto Ñaupas Paitán, Elías Mejía Mejía, Ismael Ramiro Trujillo Román, Hugo Eusebio Romero Delgado, Wilfredo Medina Bárcena, & y Eliana Novoa Ramírez. (2023). *Bogotá-México, DF INVESTIGACIÓN TOTAL Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de tesis Educación*. <https://edicionesdelau.com/producto/metodologia-de-la-investigacion-total-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-tesis-6a-edicion/>
- INFORME ANUAL 2021 PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO*. (s/f).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorec Kaplan, R. S., & Norton, D. P.* 322. <https://ebookcentral-proquest-com.torrens.idm.oclc.org/lib/think/detail.action?docID=5181917>
- Ley Orgánica de Municipalidades LEY N° 27972 (2005). [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)
- López, M., & Rodríguez, J. (2018). Inteligencia de Negocios en la Administración Pública: Un enfoque en la toma de decisiones. *Revista Española de Ciencia Política*.
- Luiz Carlos Bresseer Pereira. (1997). *La Reforma del Estado en los años 90*. <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/95.LaReformadelestadodelosanosnoveenta.pdf>
- Memoria Institucional-Año 2022*. (s/f).
- Modifican la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. (s/f). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://cms.law/es/per/publication/modifican-la-ley-marco-de-modernizacion-de-la-gestion-del-estado>

MOVIMIENTO POLÍTICO REGIONAL CONTIGO CALLAO. (2022). *PLAN DE GOBIERNO MUNICIPAL CANDIDATURA PARA LA MUNICIPALIDAD.*

<https://mpesije.jne.gob.pe/docs/01f7ba5a-2544-4a27-9ab1-77355d37d33a.pdf>

Municipalidad de San Isidro. (2008, abril). *Plan Estratégico Institucional 2007-2010.* El documento aborda la implementación del Tablero de Comando basado en BSC.

[https://www.munisanisidro.gob.pe/transparencia/tema02/PEI-2007-2010\\_\(Dic.2007\).pdf](https://www.munisanisidro.gob.pe/transparencia/tema02/PEI-2007-2010_(Dic.2007).pdf)

*Municipalidad Provincial del Callao - MPC - Plataforma del Estado Peruano.* (s/f).

Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.gob.pe/municallao>

Niven Paul. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.*

[https://www.researchgate.net/publication/31775156\\_Balanced\\_Scorecard\\_Step-by-Step\\_for\\_Government\\_and\\_Nonprofit\\_Agencies\\_PR\\_Niven](https://www.researchgate.net/publication/31775156_Balanced_Scorecard_Step-by-Step_for_Government_and_Nonprofit_Agencies_PR_Niven)

PEA - PROCUREMENT EXECUTIVES' ASSOCIATION. (1999). *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology.*

Quispe Asto, J. C., & Ureta Vasquez, F. D. M. (2024). *Balanced Scorecard y la competitividad de la Municipalidad Distrital de Sapallanga – Huancayo 2024.*

*Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt.*  
<http://repositorio.uroosevelt.edu.pe/handle/20.500.14140/2354>

*REPORTE EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO 2 3 Reporte Eficacia del Gasto-ComexPerú Reporte Eficacia del Gasto-ComexPerú.* (s/f).

Robert S. Kaplan. (1999). *The Balanced Scorecard For Public Sector Organizations.*

<https://es.scribd.com/document/777030653/Kaplan-1999-The-Balanced-Scorecard-for-Public-Sector-Organizations-pdf-1>

Rodríguez-Sosa, J., & Metodología, K. B. (2017). *Metodología de la investigación.* 3–143.

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/2697>

*Thomas Hobbes: Leviatán.* (s/f). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www.marxists.org/espanol/hobbes/1651/leviatan/lev.htm>

*Transparency.org - El Índice de Percepción de la Corrupción 2021....* (s/f). Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www.transparency.org/es/press/2021-corruption-perceptions-index-press-release>

## VIII. ANEXOS

### 8.1. Informe Turnitin

# MARTIN MORALES TORRES

## Version 230725 Tesis MMT.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid=30163476167766

Fecha de entrega

24 jul 2025, 10:20 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 jul 2025, 10:40 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Version 230725 Tesis MMT.docx

Tamaño de archivo

4.2 MB

145 Páginas

28.377 Palabras

163.232 Caracteres

## 22% Similitud general

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

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

### Fuentes principales

25% Fuentes de Internet

11% Publicaciones

17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)


### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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.

  
Morales Torres  
Martin Arnaldo  
(Autor)

  
Quijano Aranibar  
Ivan Ernesto  
(Asesor)

## 8.2. Reporte de impacto y resultados

**Tipo de documento:** Trabajo de investigación

**Título del Trabajo de Investigación o Tesis:** “Propuesta de normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025”

**Integrantes:**

1. Morales Torres, Martin Arnaldo

**Asesor:** Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

### Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Dimensión	Impacto Esperado	Posibles Impactos No Esperados
<b>Económico</b>	Mejora del uso del presupuesto municipal (mayor eficiencia y eficacia en la ejecución pública).• Atracción de fondos por transparencia y rendición de cuentas.	Reducción de personal redundante si los sistemas optimizan demasiado las tareas.
<b>Político</b>	Mayor gobernabilidad y legitimidad institucional por mejores decisiones basadas en datos. • Alineación entre planes estratégicos y ejecución real.	Fricciones políticas por exponer corrupción o ineficiencia de gobiernos locales anteriores.
<b>Tecnológico</b>	Modernización tecnológica en gobiernos municipales (sistemas en la nube, dashboards, IA). Reducción de brechas digitales internas.	Riesgos de dependencia tecnológica con proveedores externos sin soberanía digital local.
<b>Social</b>	Mayor participación ciudadana mediante sistemas abiertos y mecanismos de rendición de cuentas. Revalorización del servicio público.	Posible resistencia de sindicatos o funcionarios con baja adaptación al cambio digital.
<b>Cultural</b>	Fomento de una cultura institucional orientada a resultados, medición de desempeño y mejora continua.	Conflictos con visiones tradicionales basadas en clientelismo o burocracia.
<b>Ambiental</b>	Sistemas de monitoreo que podrían vincularse a indicadores de sostenibilidad local. Optimización del gasto en residuos, limpieza pública, etc.	Necesidad de infraestructura TIC que incremente el consumo energético si no se aplica con criterios verdes.
<b>Académico / Formativo</b>	Generación de conocimiento aplicado sobre BSC y TIC en gestión pública peruana. Modelo replicable en otros municipios o regiones del país.	Puede generar debates académicos y tensiones sobre su viabilidad normativa o constitucional a largo plazo.

Impacto Sistémico Nacional (Proyección a corto plazo):

- Modelo de gobernanza digital local exportable a otros municipios del Perú con similar problemática (Lambayeque, Trujillo, Puno, Loreto).
- Insumo para políticas públicas nacionales de modernización del Estado (alineado con la PCM, la Ley de Gobierno Digital y la Ley de Modernización del Estado).
- Creación de Observatorios Ciudadanos que fiscalicen en tiempo real con base en el dashboard de BSC municipal.
- Transformación del rol del alcalde y la alta dirección pública: de figuras políticas tradicionales a gestores de resultados.

Esta investigación no solo mejoraría la gestión del Callao, sino que, de replicarse, podría convertirse en un modelo nacional para modernizar el Estado peruano. Sin embargo, su éxito dependerá de la voluntad política de las autoridades locales para implementar este nuevo paradigma.

Un efecto colateral positivo podría ser el posicionamiento del Callao como referente en innovación pública, atrayendo cooperación internacional y proyectos piloto. No obstante, sin un enfoque inclusivo, podría profundizar desigualdades existentes.

Esta propuesta no solo representa un proyecto técnico, sino un cambio de paradigma en la gestión pública local peruana. Aporta herramientas para profesionalizar la función pública, enfrentar la corrupción con datos abiertos, y generar gobernabilidad desde lo local. Su impacto puede extenderse más allá del Callao, convirtiéndose en una palanca de transformación nacional si dispone de voluntad política para apoyar su implementación y es adoptado estratégicamente.

### **Resultado del proceso de investigación**

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

#### **1. Viabilidad técnica y estratégica de la propuesta**

Se ha comprobado que es viable aplicar el modelo BSC adaptado al contexto municipal, combinándolo con tecnologías de información modernas (dashboard en la nube, automatización, indicadores KPI y sistemas abiertos), permitiendo

monitorear de forma continua el desempeño institucional. Esto fue validado mediante entrevistas a expertos y encuestas a ciudadanos y funcionarios públicos.

## 2. Validación del nuevo modelo BSC adaptado a la realidad peruana

La modificación del modelo clásico de Kaplan & Norton (enfocado en la empresa privada) ha resultado coherente y pertinente al incorporar:

- La comunidad como eje central de valor público.
- La dimensión de gobernabilidad y marco legal como elementos condicionantes.
- El eje transversal de innovación y organización interna.

Este diseño recibió evaluación positiva del 89% de los encuestados, quienes lo consideran aplicable a la realidad municipal del Callao.

## 3. Identificación de deficiencias actuales en la gestión pública local

Mediante la recolección de datos, se detectó:

- Escasa alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones ejecutadas.
- Carencia de indicadores claros y herramientas para el seguimiento del desempeño.
- Falta de interoperabilidad de sistemas informáticos y baja cultura del uso de TIC.

## 4. Alta percepción de impacto potencial

- Tanto especialistas como ciudadanos expresaron que la implementación del BSC con TIC podría:
- Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas (85% de los consultados).
- Incrementar la participación ciudadana a través de plataformas digitales interactivas.
- Fortalecer la toma de decisiones basada en datos, reduciendo la improvisación.

## 5. Relevancia del enfoque “ingeniería política”

El concepto innovador introducido por el autor del estudio, “ingeniería política”, ha sido reconocido como una propuesta disruptiva que articula tecnología, gestión pública y voluntad política, y que permitiría alinear lo planificado con lo ejecutado, como nuevo estándar de gobernanza local.

#### 6. Propuesta de indicadores KPI por dimensión

Se desarrollaron y validaron indicadores clave (KPI) en cinco dimensiones del modelo adaptado:

- Comunidad (ej. % de satisfacción ciudadana)
- Gobernabilidad (ej. % de sesiones del concejo con actas digitalizadas)
- Finanzas (ej. nivel de ejecución presupuestal)
- Procesos internos (ej. tiempo promedio de atención de trámites)
- Innovación y organización (ej. % de personal capacitado en TIC)

### 8.3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar la <b>gestión pública municipal</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar la <b>gestión pública municipal</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>	<p><b>Categoría 1:</b> Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).</p> <p><b>Sub.Categorías:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspectiva financiera</li> <li>2. Procesos internos</li> <li>3. Orientación al ciudadano</li> <li>4. Aprendizaje organizacional</li> <li>5. Estandarización de procesos (ISO 9001)</li> <li>6. Capacitación en BSC y TIC para funcionarios.</li> <li>7. Barreras para la normalización</li> </ol>	<p>Enfoque: Cualitativo Tipo de investigación: Aplicada, exploratoria-descriptiva Diseño: Estudio de caso múltiple (municipios seleccionados del Callao) Técnicas de recolección de datos: Entrevistas semiestructuradas a funcionarios (áreas de planeamiento, presupuesto, informática), revisión documental (planes operativos, informes de gestión, normativas locales) Muestreo: Intencional (autoridades y especialistas en gestión pública del Callao) - Técnica de análisis: Análisis temático reflexivo (Braun &amp; Clarke) mediante codificación cualitativa (manual o con apoyo de software como Atlas.ti o NVivo)</p>	<p><b>Población:</b> Grupo de expertos</p> <p><b>Muestra:</b> Grupo de expertos</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para lograr <b>transparencia y rendición de cuentas</b> en la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar la <b>transparencia y rendición de cuentas</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>	<p><b>Categoría 2:</b> <b>Gestión pública municipal</b></p> <p><b>Sub.Categorías:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparencia y rendición de cuentas</li> <li>2. Participación ciudadana</li> <li>3. Gestión por resultados (Ley N° 30025)</li> <li>4. Procesos de toma de decisiones</li> <li>5. Modernización administrativa (DS 004-2013-PCM).</li> </ol>		
<p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar la <b>participación ciudadana</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para mejorar la <b>participación ciudadana</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>			
<p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar la <b>Gestión por resultados</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para mejorar la <b>Gestión por resultados</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>			
<p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar el <b>proceso de toma de decisiones</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar el <b>proceso de toma de decisiones</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>			
<p>¿Es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar el <b>proceso de modernización administrativa</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025?</p>	<p>Conocer si es viable la propuesta de <b>normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)</b> para optimizar el <b>proceso de modernización administrativa</b> de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.</p>			

#### 8.4. Matriz de operacionalización de variables

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
<b>Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)</b>	El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite convertir la estrategia de una empresa en resultados. Conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) se enfocan en cuatro áreas: Desempeño financiero, Conocimiento del cliente, Procesos internos de negocio, Aprendizaje y crecimiento (Autor, año).	Perspectiva financiera	- % de presupuesto municipal asignado a Modernización de procesos - Reducción de costos operativos luego de usar TIC.	1a ¿Tiene conocimiento sobre si se ha calculado el costo de operación del municipio en sus distintos procesos? 2a. Considera que el municipio podría desarrollar un rol empresarial que le generen ingresos propios.? Cuales por ejemplo? 3a. ¿Considera que las TIC impactan en positivamente en la gestión financiera?	1b ¿Conoce si existe y es de conocimiento público la cartera de proyectos en su municipio? (Escala 1-5) *

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
				4a. ¿Su municipio cuenta con un mapa de procesos.? Se ha implementado dichos procesos.?	
			- N° de tramites digitalizados / automatizados	5a. ¿Conoce el BSC y el impacto en eficacia que generaría en la gestión municipal.?	2b ¿Ha notado agilización en trámites municipales? (Escala 1-5)
		Procesos internos	- N° de procesos estandarizados (ISO 9001)	6a Luego de informarse, considera que debe implementarse el BSC en su municipio.?	3b. ¿Se ha enterado si hay nuevos tramites o servicios municipales que pueda realizar On Line?
			- Tiempo promedio de resolución de expedientes	7a. ¿Qué procesos Ud. priorizaría para automatizarlos con TIC ?	
		Orientación al	- % de servicios	8a. ¿Cómo traducirían hacia	4b ¿Los servicios digitales del

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
		ciudadana	municipales digitalizados. - Nivel de satisfacción ciudadana.	<i>el ciudadano el impacto del BSC en la gestión municipal?</i> <i>9a. ¿Qué canales TIC usan para retroalimentación con los ciudadanos?</i> <i>10a. Que otros servicios sugeriría digitalizar.?</i>	municipio te resultan suficientes o consideras que pueden abordarse mas servicios? 5b ¿Cómo calificaría la atención a través de los servicios digitales del municipio: por ejemplo “mesa de parte” para tramites documentarios.? (Escala 1-5)
		Aprendizaje organizacional	- N° de capacitaciones anuales en BSC/TIC. - % de funcionarios certificados. - % de avance en cumplimiento de norma	<i>11a. ¿Qué planes de capacitación existen para adoptar el BSC y TIC ?</i> <i>12a. ¿Cómo evalúa la adopción de TIC por parte del personal?</i>	6b Una organización municipal que aprende es aquella que es capaz de repensarse y transformarse para atender las exigencias de sus ciudadanos quienes observan

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
			sobre organización orientada a procesos	<i>Observa interés o resistencia.?</i>	un constante proceso de mejora continua. ¿Considera que su municipio encaja en esa definición? (Escala 1-5)*  7b Considera que el personal que trabaja en las distintas áreas de su municipio conoce el proceso en el que está involucrado, así como la visión y misión institucional o solo conoce su función o labor específica.?
		Estándarización (ISO 9001)	- Mapeo de procesos del municipio. - Certificaciones ISO vigentes.	13a. <i>¿De que forma esta avanzado el municipio en el cumplimiento de la Resolución N° 002-2025-PCM-</i>	8b <i>¿Como ciudadano percibe que la organización interna de su municipio es coherente y eficiente con</i>

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
				SGP y la norma Técnica aprobada?	relacion al cumplimiento de su rol.?
				14a. ¿Qué desafíos enfrentan para implementar la organización basada en procesos?	9b ¿Como ciudadano usted percibe que hay una ventaja a su favor entre lo que recauda su municipio por concepto de impuestos, servicios, multas, tarifas, entre otros. Vs. Lo que usted recibe a cambio.?
		Capacitación en BSC/TIC	- Horas de formación por funcionario/a - % de aplicabilidad de lo aprendido.	15a. ¿Qué brechas de habilidades Tecnológicas identifican en el personal? 16a. ¿Cómo miden el impacto	10b ¿Considera que existen funciones o tareas al interior de los municipios que podrían ser automatizadas y cubiertas por inteligencia artificial (iA).?

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
				de las capacitaciones?	
		Barrera para la normalización	- Principales obstáculos reportados (ej.: resistencia al cambio, falta de recursos).	17a. ¿Qué factores dificultan la implementación del BSC con TIC?	—
				18a. ¿Cómo superaron resistencias en otros proyectos?	
<b>Gestión Pública Municipal</b>		Transparencia y rendición de cuentas	- Sistema de consulta de información de gestión online - Reportes elaborados Vs Consultas a bases datos	19a. En su opinión: ¿La organización interna del municipio esta orientada hacia el ciudadano? 20a. ¿Qué herramientas TIC usan para rendir cuentas a la ciudadanía?	11b Los municipios como cualquier otra institución del estado publica mensualmente información sobre la ejecución de su presupuesto en proyectos, compra de bienes y servicios, contrataciones, entre otros. ¿Sabe dónde se

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
					encuentra dicha información? De ser así: ¿le resulta fácilmente comprensible la información publicada.?? (Escala 1-5)*
					12b ¿Ha participado en consultas municipales de su distrito? (Escala 1-5)*
		Participación ciudadana	- N° de consultas ciudadanas realizadas/ anuales. - % de propuestas ciudadanas implementadas.	21a. ¿Existen mecanismos para incorporar la participación ciudadana en la toma de decisiones? 22a. ¿Qué plataformas TIC usan para fomentarla?	13b ¿Considera que debería utilizarse la tecnología para poder ampliar las consultas y reuniones entre vecinos y las autoridades municipales de su distrito?

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
			- % de metas anuales cumplidas de planes operativos	23a. ¿El BSC articularia positivamente en el cumplimiento de la ley 30025?	
		Gestión por resultados (Ley 30025)	- Alineación con el PDC (Plan de Desarrollo Concertado). -Uso de DashBoard para monitoreo	24a. ¿Cómo miden el desempeño por resultados?	
		Toma de decisiones	- Tiempo promedio para aprobar proyectos. - Uso de dashboards con datos en tiempo real.	25a. ¿Qué mecanismos existen en su entidad para el seguimiento de metas institucionales? 26a. ¿Qué tecnologías apoyan la analítica de datos?	14b Sabiendo que las autoridades municipales tienen capacidad para tomar decisiones ejecutivas para desarrollar y resolver los temas cotidianos vinculados a la misión de los municipios y, considerando que

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
					<p>hay ciertas decisiones que impactan a todos y cuyas consecuencias van más allá de los periodos de gobierno y que son de carácter no solo económico sino cultural y social. ¿En esas circunstancias considera que debería consultarse y tomar en cuenta la opinión de la comunidad.?</p>
		Modernización administrativa (DS 004-2013-PCM)	- N° de procesos alineados al DS 004-2013-PCM - Cumplimiento de metas del Plan de	27a. ¿Qué brechas identifica en la modernización de la gestión municipal frente al DS 004-2013-PCM?	15b Por lo general las instituciones públicas invierten importantes presupuestos en proyectos denominados de modernización de

Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Indicadores (KPI)	Preguntas para entrevistas a expertos	Preguntas para encuestas (ciudadanos)
			Modernización / Gob. Digital		distintas áreas o servicios, que implican básicamente compra de nuevos equipos, vehículos, instrumental, reacondicionamiento o construcción de nuevos espacios de trabajo, entre otros. ¿Consideras correcto ese concepto de modernización? ¿Percibes que los resultados de esas inversiones han tenido impacto en la comunidad?

## 8.5. Instrumentos de recolección de datos



### Encuesta a Ciudadanos del Callao

(Encuesta Chalaca 2025-1)

#### Investigación:

**Propuesta de normalización del Balance Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.** El propósito de esta entrevista es conocer tu opinión sobre El Balance Score Card (BSC), el modelo de gestión pública local, las TICs y la propuesta de normalización del BSC en los gobiernos municipales del Callao. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad.

Investigador: Martín Morales T.

Se solicita leer cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contestar marcando las alternativas establecidas.

La duración de la encuesta es menor a 10 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!

#### BLOQUE 1:

##### Variable 1: Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

###### Dimensión: Perspectiva financiera

1. ¿Conoce si existe y es de conocimiento público la cartera de proyectos en su municipio?
  - Totalmente enterado
  - Se que existe pero no la he visto
  - Desconozco
  - No existe, no la he visto
  - No tengo interés en eso

###### Dimensión: Procesos Internos

2. ¿Ha notado agilización en trámites municipales?
  - Sí, lo percibo totalmente
  - Sí, en algo mejorado
  - Esta igual
  - Creo que ha disminuido
  - Esta peor que antes

3. ¿Se ha enterado si hay nuevos trámites o servicios municipales que pueda realizar On Line?

- Totalmente enterado y los uso
- Uso los que había antes
- No sabía que había tramites online
- Los he visto pero no funcionan
- No hay nada, todo sigue igual

**Dimensión: Orientación al ciudadano**

4. ¿Los servicios digitales del municipio te resultan suficientes o consideras que pueden abordarse más servicios?

Me resultan suficientes

- Podrían ser mas
- Me es indiferente
- No conozco ningún servicio útil para mi
- No hay ningún servicio digital

5. ¿Cómo calificaría la atención a través de los servicios digitales del municipio: por ejemplo “mesa de parte” para tramites documentarios?

- Me parece excelente
- Es complicado
- Lo he visto pero no lo uso, prefiero tramite manual
- El servicio que uso me genera dudas
- No hay ningún servicio digital que yo conozca

**Dimension: Aprendizaje organizacional**

6. Una organización municipal que aprende es aquella que es capaz de repensarse y transformarse para atender las exigencias de sus ciudadanos quienes observan un constante proceso de mejora continua. ¿Considera que su municipio encaja en esta definición.?

- Mi municipio encaja totalmente en la definición
- Hacén esfuerzos para encajar en la definición
- Los veo igual que siempre
- Realizan muy poco esfuerzo por encajar
- Están conformes como están

7. ¿Considera que el personal que trabaja en las distintas áreas de su municipio conocen a plenitud el proceso en el que están involucrados así como la visión y misión institucional o solo conocen su función o labor específica.?

- Todo el personal esta totalmente involucrado en la filosofia de la institucion y la importancia de su funcion dentro del proceso al que pertenecen
- El personal conoce su trabajo y todo lo relacionado a su proceso
- El personal conoce su funcion y cumple ordenes
- El personal solo obedece ordenes, no se hacen problemas.
- El personal no esta capacitado o calificado ni para cumplir bien su funcion

**Dimension: Estandarización (ISO 9001)**

8. ¿Como ciudadano percibe que la organizacion interna de su municipio es coherente y eficiente con relacion al cumplimiento de su rol.?

- Si, totalmente
- En algo
- No lo se
- Creo que no
- Totalmente incoherente e ineficiente

9. ¿Como ciudadano usted percibe que hay una ventaja a su favor entre lo que recauda su municipio por concepto de impuestos, servicios, multas, tarifas, entre otros. Vs. Lo que usted recibe a cambio.?

- Si, totalmente a favor mio
- Creo que lo que recibo compensa, pero podria estar mejor.
- No puedo precisar, creo que estamos parejos
- Creo que lo que pago es mas de lo que recibo
- Me siento estafado, no recibo nada que compense lo que nos cobran y las multas a las que estamos expuestos.

**Dimension: Capacitación en BSC/TIC**

10. ¿Considera que existen funciones o tareas al interior de los municipios que podrian ser automatizadas y/o cubiertas por inteligencia artificial (iA).?

- Si, totalmente de acuerdo
- Creo que se podria identificar algunas
- Se puede pero no lo permitiran
- No creo, el personal es necesario
- De ninguna manera se puede reemplazar al personal

**Variable 2: Gestion Pública Municipal**

**Dimension: Transparencia y rendición de cuentas**

11. Los municipios como cualquier otra institucion del estado publica mensualmente informacion sobre la ejecucion de su presupuesto en proyectos, compra de bienes y servicios, contrataciones, entre otros. ¿Sabe donde se encuentra dicha informacion? De ser asi: ¿le resulta facilmente comprensible la informacion publicada.?

- Si, es totalmente comprensible
- Se donde esta publicado pero no logro entender los reportes, son muy tecnicos
- No hay difusion sobre eso, me entero por otros medios
- No se como ingresar y no me interesa esa informacion
- No publican nada

**Dimension: Participación Ciudadana**

12. ¿Ha participado en consultas municipales de su distrito?

- Si he participado
- A veces he participado
- No me invitan
- No sabia que habian ese tipo de reuniones
- No consultan nada

13. Considera que deberia utilizarse la tecnologia para poder ampliar las consultas y reuniones entre vecinos y las autoridades municipales de su distrito?

- Si, deberia utilizarse la tecnologia
- Si, pero se debe identificar a las personas
- No lo se, creo que si
- No se puede porque todos no tienen internet y consume saldo
- No, estamos completos

**Dimension: Toma de decisiones**

14. Sabiendo que las autoridades municipales tienen capacidad para tomar decisiones ejecutivas para desarrollar y resolver los temas cotidianos vinculados a la misión de los municipios y, considerando que hay ciertas decisiones que impactan a todos y cuyas consecuencias van más allá de los periodos de gobierno y que son de carácter no solo económico sino cultural y social. ¿En esas circunstancias considera que debería consultarse y tomar en cuenta la opinión de la comunidad.?

- Si, deberia consultarse en esos casos
- Si, pero no hay forma
- Si, pero depende del alcalde
- No estoy seguro
- No, Que el alcalde asuma su responsabilidad.

**Dimension: Modernización administrativa**

15. Por lo general las instituciones publicas invierten importantes presupuestos en proyectos denominados de modernizacion de distintas areas o servicios, que implican basicamente compra de nuevos equipos, vehiculos, instrumental, reacondicionamiento o construccion de nuevos espacios de trabajo, entre otros. ¿Consideras correcto ese concepto de modernización ? ¿Percibes que los resultados de esas inversiones han tenido impacto en la comunidad?

- El concepto de modernizacion es correcto, asi es en todas partes y las inversiones tiene impacto.
- El concepto es correcto pero no se invierte en lo que se deberia
- El concepto es lo de menos, lo importante es que se renueven los equipos, ambientes, etc.
- Ese concepto no se, pero los gastos realizados no han tenido impacto
- La modernidad de a la institucion no la traen los equipos que compro sino la forma como hago las cosas.

-----



## GUÍA DE ENTREVISTA

Soy ..... de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola, Facultad de Tecnologías de las Información.

Antes de empezar, agradecería me brindes tu autorización para grabar la entrevista por medio del **consentimiento informado**.

### Investigación:

**Propuesta de normalización del Balance Scorecard (BSC) con Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para optimizar la gestión pública municipal de la Provincia Constitucional del Callao, 2025.** El propósito de esta entrevista es conocer tu opinión sobre El Balance Score Card (BSC), el modelo de gestión pública local, las TICs y la propuesta de normalización del BSC en los gobiernos municipales del Callao. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad.

### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Iniciales del nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Edad/rango de edad:

Hora de inicio:

Hora de fin:

### BLOQUE 1:

**Normalización del Balanced Scorecard (BSC) con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)**

#### **Perspectiva financiera:**

1. ¿Tiene conocimiento sobre si está calculado el costo de operación del municipio en sus distintos procesos.?

---

---

2. Considera que el municipio podría desarrollar un rol empresarial que le generen ingresos propios.? Cuales por ejemplo?

---

---

3. ¿Considera que las TIC impactan positivamente en la gestión financiera?

---

---

#### **Procesos internos:**

4. Su municipio cuenta con un mapa de procesos.? Se ha implementado dichos procesos.?

---

5. ¿Conoce el BSC y el impacto en eficacia que generaría en la gestión municipal.?

---

6. Luego de informarse, considera que debe implementarse el BSC en su municipio.?

---

7. ¿Qué procesos Ud.priorizaría para automatizarlos con TIC?

---

---

#### **Orientación al ciudadano**

8. ¿Cómo traducirían hacia el ciudadano el impacto del BSC en la gestión municipal?

---

9. ¿Qué canales TIC usan para retroalimentación con los ciudadanos?

---

10. Que otros servicios sugeriria digitalizar.?

---

#### **Aprendizaje organizacional**

11. Qué planes de capacitación existen para adoptar el BSC y TIC ?

---

12. ¿Cómo evalúa la adopción de TIC por parte del personal? Observa interes o resistencia.?

---

---

#### **Estandarización (ISO 9001)**

13. ¿De que forma esta avanzado el municipio en el cumplimiento de la Resolución N° 002-2025-PCM-SGP y la norma Tecnica aprobada?

---

14. ¿Qué desafíos enfrentan para implementar la organización basada en procesos?

---

#### **Capacitación en BSC/TIC**

15. ¿Qué brechas de habilidades Tecnologicas identifican en el personal?

---

16. ¿Cómo miden el impacto de las capacitaciones?

---

### **Barreras para la normalización**

17. ¿Qué factores dificultan la implementación del BSC con TIC?

---

18. ¿Cómo superaron resistencias en otros proyectos?

---

## **BLOQUE 2: Gestión pública municipal**

### **Transparencia y rendición de cuentas**

19. En su opinión: ¿La organización del municipio está orientada hacia el ciudadano?

---

20. ¿Qué herramientas TIC usan para rendir cuentas a la ciudadanía?

---

### **Participación Ciudadana**

21. Existen mecanismos para incorporar la participación ciudadana en la toma de decisiones.?

---

22. ¿Qué plataformas TIC usan para fomentarla?

---

### **Gestión por resultados (Ley 27658)**

23. El BSC articularía positivamente en el cumplimiento de la Ley 27658.?

---

24. ¿Cómo miden el desempeño por resultados?

---

### **Toma de decisiones**

25. ¿Qué mecanismos existen en su entidad para el seguimiento de metas institucionales?

---

26. ¿Qué tecnologías apoyan la analítica de datos?

---

**Modernización administrativa (DS 004-2013-PCM)**

27. ¿Qué brechas identifica en la modernización de la gestión municipal frente al DS 004-2013-PCM?

---

Estamos terminando la entrevista, por lo que quisiera saber si tienes algún comentario final que te gustaría realizar

---

Muchas gracias por su tiempo.

## 8.6. Validación de expertos



### FICHA DE VALIDACIÓN

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Ivan Ernesto Quijano Aranibar	Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente e Investigador RENACYT en el Instituto San Ignacio de Loyola.	Guía de entrevista	Martin Morales Torres

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Categorías, subcategorías y preguntas de investigación	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. Subjetividad	Recoge los aspectos subjetivos de los participantes.				X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos.				X	
8. Coherencia	Entre las categorías, subcategorías y objetivos de investigación.				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	

#### III. OPINION DE APLICACIÓN

- Aplicable
- Aplicable después de corregir
- No aplicable


#### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

71% MUY BUENO

#### V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	COD. INVESTIGADOR RENACYT	Celular
45144294	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2264-1186">https://orcid.org/0000-0003-2264-1186</a>	P0130610	+51 956 202 509

Lugar y fecha: Lima, 16 de febrero de 2025.

  
 QUIJANO ARANIBAR IVAN ERNESTO  
 DNI: 45144294