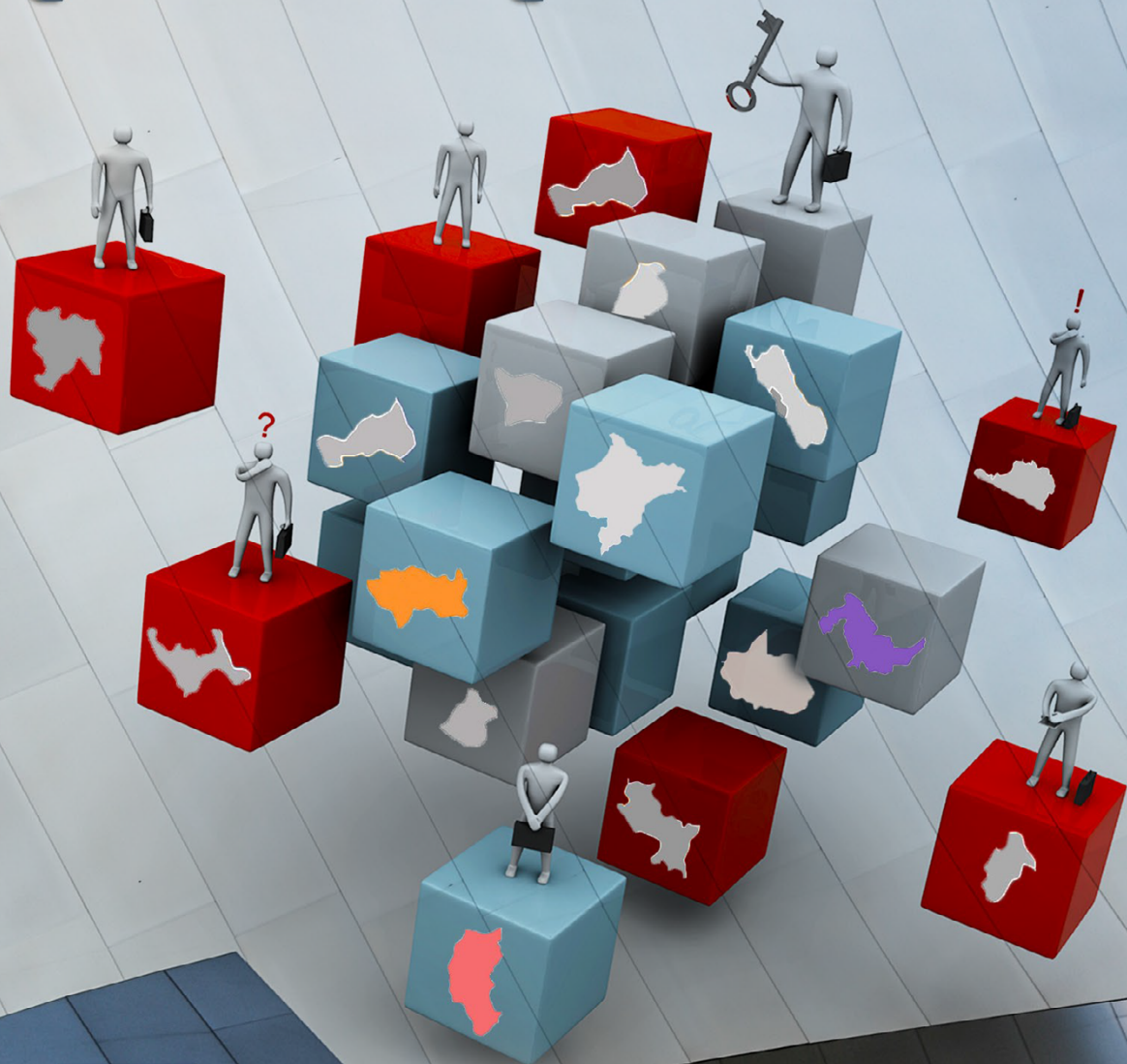


# Estrategia de desarrollo, planificación, **gestión y competitividad para** gobiernos regionales de Perú



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

SAÚL DANTE RIVERA BORJAS  
MIGUEL FRANCISCO TORRES REBAZA  
ROBINSON BERNARDINO ALMANZA CABE



**Estrategia de desarrollo,  
planificación, gestión  
y competitividad para  
gobiernos regionales de Perú**

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

**Saul Dante Rivera Borjas**

[[sriverab@unam.edu.pe](mailto:sriverab@unam.edu.pe)]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-7456-5165>]

Doctor en Administración; Magíster en Administración y Dirección de Empresas; Licenciado en Administración de Empresas. Adscrito a la Universidad Nacional de Moquegua.

**Miguel Francisco Torres Rebaza**

[[mtorresr@unjbg.edu.pe](mailto:mtorresr@unjbg.edu.pe)]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-6839-1066>]

Magíster en Administración y Dirección de empresas. Adscrito a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

**Robinson Bernardino Almanza Cabe**

[[ralmanzac@unam.edu.pe](mailto:ralmanzac@unam.edu.pe)]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-8983-6768>]

Doctor en Ciencias Empresariales; Magíster en Gestión Pública y Organismos Gubernamentales; Economista. Adscrito a la Universidad Nacional de Moquegua.

**Estrategia de desarrollo,  
planificación, gestión  
y competitividad para  
gobiernos regionales de Perú**

Saúl Dante Rivera Borjas

Miguel Francisco Torres Rebaza

Robinson Bernardino Almanza Cabe

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-958-53675-5-5

- © Saúl Dante Rivera Borjas / Miguel Francisco Torres Rebaza / Robinson Bernardino Almanza Cabe, 2021
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia  
PBX: (57) 601 232-3705  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	15
<hr/>	
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b>	
<b>La creatividad y el desarrollo humano</b>	13
I. Creatividad	14
A. Importancia de la creatividad	17
B. Modelos de creatividad	19
<hr/>	
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b>	
<b>Concepciones acerca del desarrollo</b>	19
I. ¿Qué se entiende por desarrollo?	19
II. Acerca del crecimiento económico y el desarrollo	22
II. ¿Desarrollo sostenible o sustentable?	24
III. Desarrollo económico territorial y local	26
IV. Del desarrollo económico a la competitividad territorial-local	27
<hr/>	
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b>	
<b>Teoría de la competitividad</b>	29
I. ¿En qué consiste la competitividad?	29
II. Importancia de la competitividad	31
III. Competitividad en América Latina	33
IV. Competitividad en Perú	35
V. El papel de los Gobiernos y la competitividad	37
<hr/>	
<b>CAPÍTULO TERCERO</b>	
<b>Un recorrido en torno a la planificación estratégica, la gestión y el cuadro de mando integral</b>	39
I. Planificación estratégica	40
II. Administración y gestión estratégica	41
A. ¿Qué se entiende por administración estratégica?	42
B. ¿Qué se entiende por gestión estratégica?	43
III. Cuadro de mando integral –CMI–	43
IV. Principales características del cuadro de mando integral	46
V. Perspectivas del cuadro de mando integral en organizaciones privadas	46
<hr/>	
<b>CAPÍTULO CUARTO</b>	
<b>Instrumento de desarrollo, planificación estratégica y gestión: estudios y análisis</b>	49
I. Objetivo general	49
II. Objetivos específicos	50
III. Metodologías cualitativas y su valor científico	51
IV. Estudio de caso como metodología de investigación científica	52

V.	Tipos de estudios de casos	53
VI.	Selección y número de casos	54
VII.	Diseño metodológico del estudio de caso	56
	A. Selección del problema y preguntas de investigación en un estudio de casos	58
	B. Marco referencial en un estudio de casos	58
	C. Finalidad, objetivos, proposiciones y nivel de la investigación en un estudio de casos	59
	D. Definición de la unidad de análisis y selección de casos	61
	E. Recopilación de datos y evidencias en un estudio de casos	61
	F. Análisis individual y global de las evidencias	62
	G. Generalización del estudio de caso	63
	H. Calidad del estudio de caso	64
	1. Validez del constructo	65
	2. Validez interna	65
	3. Validez externa	65
	4. Fiabilidad	65
VIII.	Diseño de estudio de casos en instituciones públicas que implementaron el cuadro de mando integral	66
IX.	Resultados del estudio de casos múltiples de instituciones que han implementado el cuadro de mando integral	72
	A. Caso 1: Municipalidad de Charlotte, Estados Unidos	72
	1. Estructura Federal de los Estados Unidos, localización geográfica y perfil de Charlotte	72
	2. Estructura orgánica del Gobierno Municipal de Charlotte	73
	3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral	74
	4. Descripción y análisis del marco estratégico	74
	5. Descripción y análisis de los valores	75
	6. Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos	76
	7. Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos	77
	B. Caso 2: Municipalidad de San Cugat del Vallés, España	80
	1. Organización del Estado español, localización geográfica y perfil de la ciudad de San Cugat del Vallés	80
	2. Estructura orgánica del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés	81
	3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral	82
	4. Descripción y análisis del marco estratégico	86
	5. Descripción y análisis de los valores	86
	6. Descripción y análisis de la visión	87



7.	Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos	88
8.	Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos	89
9.	Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral	91
C.	Caso 3: Municipalidad de Ottawa, Canadá	91
1.	Estructura del Estado Federal de Canadá, localización geográfica y perfil de Ottawa	91
2.	Estructura orgánica del Ayuntamiento de Ottawa	93
3.	Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral	94
4.	Descripción y análisis del marco estratégico	94
5.	Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos	95
6.	Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos	96
7.	Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral	97
D.	Caso 4: Brasil	98
1.	Estructura federal, localización geográfica y perfil de Brasil	98
2.	Estructura orgánica de la Confederación Nacional de Industria	99
3.	Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral	99
4.	Descripción y análisis del marco estratégico	101
5.	Descripción y análisis de la visión	101
6.	Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos	102
7.	Análisis del mapa estratégico: perspectivas y objetivos específicos	103
8.	Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral	106
E.	Descripción y análisis individual de los casos de estudio	107
F.	Cuadro comparativo de características sociodemográficas y económicas de los casos de estudio	108
G.	Patrones de comportamiento de los lineamientos estratégicos de los casos, según marco teórico y proposiciones	109
H.	Elementos del marco estratégico, componentes del cuadro de mando integral y causas o razones para su implementación y evaluación de coherencia y relevancia	112
X.	Prueba de supuestos (proposiciones)	116
A.	Prueba de supuestos del estudio de casos múltiples	116

B.	Prueba de las relaciones de variables del instrumento de gestión estratégica regional	122
1.	Variables de poder	125
2.	Variables reguladoras	125
3.	Variables autónomas	125
4.	Variables ambiguas	126
5.	Variables dependientes	126
XI.	Diseño de un instrumento de gestión estratégica regional	134
A.	Fase 1: Diagnóstico estratégico de la competitividad regional	135
B.	Fase 2: Marco estratégico y la estrategia de desarrollo y competitividad regional	138
C.	Fase 3: La estructura le sigue a la estrategia	140
D.	Fase 4: Traducir la estrategia de desarrollo y competitividad regional	140
E.	Indicadores de gestión	141
F.	Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional	142
XII.	Conclusiones de la investigación	153
XIII.	Recomendaciones	157

---

## **CAPÍTULO QUINTO**

<b>Gestión estratégica regional de desarrollo y competitividad, retos y desafíos en escenarios globales</b>	159
---	-----

---

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	163
---------------------	-----

## Índice de tablas

<b>TABLA 1.</b>	Métodos de investigación	53
<b>TABLA 2.</b>	Modelo de estudios de casos	54
<b>TABLA 3.</b>	Niveles que pueden alcanzar las investigaciones, relación causal y predominio del tipo de análisis cuantitativo o cualitativo	60
<b>TABLA 4.</b>	Tácticas y tipo de prueba para determinar la calidad del estudio de caso	66
<b>TABLA 5.</b>	Ficha técnica del estudio empírico	66
<b>TABLA 6.</b>	Lista casos de uso del BSC en instituciones del sector público	68
<b>TABLA 7.</b>	Tipo de estudio de casos	70
<b>TABLA 8.</b>	Cuadro Comparativo entre Casos	109
<b>TABLA 9.</b>	Patrones de comportamiento en la inserción de cada uno de los elementos en los planes estratégicos, el desarrollo del cuadro de mando integral y causas para su implementación	110
<b>TABLA 10.</b>	Elementos del marco estratégico, componentes del CMI y causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral y la evaluación de coherencia y relevancia	112
<b>TABLA 11.</b>	Síntesis de los principales resultados empíricos obtenidos en relación con las proposiciones sobre la implementación del cuadro de mando integral en las instituciones públicas	120
<b>TABLA 12.</b>	Cruce de influencias directas entre objetivos	123
<b>TABLA 13.</b>	Influencia y dependencia de variables O1 y O2	127
<b>TABLA 14.</b>	<i>Influencia y dependencia de variables O10, O11 y O20</i>	129
<b>TABLA 15.</b>	<i>Influencia y dependencia de variables O26 y O23</i>	131
<b>TABLA 16.</b>	<i>Influencia y dependencia de la variable O4</i>	133
<b>TABLA 17.</b>	Cuadro de mando integral para la competitividad y el desarrollo regional	144
<b>TABLA 18.</b>	<i>Grado de cumplimiento del objetivo específico</i>	152



## Índice de tablas

<b>FIGURA 1.</b>	Proceso metodológico para el estudio de casos	57
<b>FIGURA 2.</b>	Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones públicas que incorporaron el cuadro de mando integral para la gestión estratégica	71
<b>FIGURA 3.</b>	Perfil de Charlotte	73
<b>FIGURA 4.</b>	Organigrama del Ayuntamiento de Charlotte	73
<b>FIGURA 5.</b>	Mapa estratégico de Charlotte	79
<b>FIGURA 6.</b>	Perfil de San Cugat del Vallés	81
<b>FIGURA 7.</b>	<i>Organigrama del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés</i>	82
<b>FIGURA 8.</b>	<i>Mapa estratégico San Cugat del Vallés</i>	90
<b>FIGURA 9.</b>	Perfil de Ottawa	92
<b>FIGURA 10.</b>	<i>Organigrama del Ayuntamiento de Ottawa</i>	93
<b>FIGURA 11.</b>	<i>Mapa estratégico de Ottawa</i>	97
<b>FIGURA 12.</b>	Perfil de Brasil	98
<b>FIGURA 13.</b>	Organigrama de la Confederación Nacional de Industria – CNI– Brasil	99
<b>FIGURA 14.</b>	Mapa estratégico de la industria de Brasil	105
<b>FIGURA 15.</b>	Mapa mundial con ubicación geográfica de los cuatro casos a analizar	108
<b>FIGURA 16.</b>	<i>Mapa de influencia/dependencia directa entre objetivos</i>	122
<b>FIGURA 17.</b>	<i>Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional</i>	143



## Introducción

En las últimas décadas se han acumulado evidencias –desde la óptica de la competitividad– de que la riqueza de un país se crea, no se hereda<sup>1</sup>, y que si bien los recursos naturales pueden ser utilizados de manera sostenible para sentar las bases, estos no son determinantes para la mejora de la competitividad, menos para alcanzar el desarrollo.

Un aspecto que parece sostenerse a lo mencionado antes, es si acaso la competitividad puede indicar altos niveles de bienestar a nivel no solo nacional, sino también local, puesto que los niveles de bienestar están por naturaleza relacionados con el bien que se logra dentro de una determinada población. Esta disertación ha sido ya probada y puesta en práctica, aun cuando se han realizado estudios que afirman lo contrario, hoy en día existe una fuerte conexión entre los altos estándares de bienestar con los niveles de competitividad que se logran alcanzar, en tanto que estos todavía se relacionan con las diligencias propias de las empresas u organizaciones. En general, tal como lo sostienen DARIO EZEQUIEL DÍAZ, BETINA MABEL ÁLVAREZ y MIRTA NATALIA OJEDA:

Las características clave del bienestar de los lugares tienen una fuerte asociación simbiótica con la cultura empresarial socioeconómica imperante, definida como la inclusión de rasgos relacionados con la competitividad, como el espíritu empresarial, la innovación, la asunción de riesgos y, de forma más general, aspiraciones, motivaciones y desarrollo de oportunidades<sup>2</sup>.

Un aspecto clave y decisivo en materia económica es que los países han concentrado sobre todo su atención en satisfacer necesidades inherentes a la calidad de la población, a pesar de los tropiezos hallados en algunas experiencias, pero la calidad de vida que sobrellevan algunos países hace notar que sus políticas, en muchas ocasiones, no son las más viables, debido a consideraciones equívocas que se han traducido en

---

1 MICHAEL PORTER. *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, 1991.

2 DARIO EZEQUIEL DÍAZ, BETINA MABEL ÁLVAREZ y MIRTA NATALIA OJEDA. “Competitividad regional y desarrollo económico: una breve revisión de la literatura económica moderna”, *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, vol. 20, n.º 14, 2020, disponible en [<https://bit.ly/313JC86>], p. 111.

desmejoras, no solo de la calidad de vida de sus habitantes, sino también en los índices micro y macroeconómicos. A diferencia de aquellas naciones que han creado las condiciones para emprender dinámicas amigables tanto con la economía como con su habitantes. Este rasgo suele darse en algunos países llamados emergentes, los cuales están basados incluso en el aprovechamiento de sus recursos, a pesar de que este factor no se traduce en su totalidad en elevados índices de competitividad.

El concepto de competitividad en su conjunto se ha diseminado atendiendo otros sectores a pesar de que lo determinante hoy para mejorar la competitividad y alcanzar el desarrollo es el conocimiento, las capacidades humanas y la tecnología para crear riqueza sobre dos pilares determinantes: la innovación y la productividad, las cuales juegan un papel decisivo en la conducción de políticas no solo a escala global, sino también a dimensiones locales o regionales, por lo que la competitividad, además de lo expuesto, no puede estar separada de lo que en la actualidad se conoce como desarrollo, puesto que él incluye en su vasta dimensión aspectos ligados a la economía y a la sociedad en su conjunto, con el objetivo de conseguir mejores estándares de seguridad y estabilidad para sus habitantes.

En este marco, el propósito de esta investigación es diseñar un modelo de gestión estratégica regional para implantar la gestión de resultados y mejorar la capacidad y efectividad de la gestión estratégica de los Gobiernos regionales en su rol principal de impulsar la competitividad y el desarrollo regional.

Uno de los mayores retos que tienen el país y las regiones en la actualidad es cómo mejorar su nivel de competitividad para sostener altas tasas de crecimiento económico, además de generar mayores oportunidades de empleo y, al mismo tiempo, seguir disminuyendo los niveles de pobreza y extrema pobreza aún existentes, todo ello para avanzar hacia el desarrollo total y la prosperidad anhelada.

Sin embargo, asumir este reto implica no solo conocer y poner en práctica una o más de las distintas teorías existentes sobre la competitividad y el desarrollo, sino al mismo tiempo monitorizar y medir los avances, pues el desarrollo y la competitividad tienen muchos elementos o factores determinantes y distintas metodologías para su medición que no han podido ser consensuadas, es decir, existen diferentes corrientes y enfoques relacionados con el desarrollo y la mejora de la competitividad que se han tomado como base para desplegar múltiples metodologías y para medir tanto el desarrollo como la competitividad



de los países y regiones, las mismas que han venido registrando innovaciones y cambios permanentes en función de las nuevas condiciones del entorno, las tendencias y las nuevas investigaciones sobre los factores determinantes de la competitividad y el desarrollo de un país o región.

Por otro lado, este trabajo de investigación pretende conocer las principales experiencias contemporáneas de aplicación del cuadro de mando integral –CMI– en instituciones públicas a nivel internacional, utilizando la metodología de investigación cualitativa mediante el método del caso, el mismo que tiene una finalidad múltiple descriptiva y explicativa mediante el análisis, descripción, comparación e interpretación de las prácticas de gestión en Gobiernos subnacionales que lo vienen utilizando.



## Concepciones acerca del desarrollo

Con frecuencia se ha querido dar a entender el desarrollo como la capacidad que tienen algunas sociedades para establecer, en cierta medida, algún tipo de crecimiento, por lo que este se ha relacionado con las medidas que son llevadas a cabo para generar importantes procesos de cambio, también de gestión y, por supuesto, de planificación.

Por desarrollo se puede entender también a la ejecución de una tarea o la realización de alguna asignación. Sin embargo, en términos sociales, el desarrollo significa progreso o evolución de algo. Designa, en este sentido, a acciones y efectos a llevarse a cabo. Por otra parte, la definición más instrumental de desarrollo hace referencia a un proceso de desenvolvimiento, sea que se trate de un asunto de orden físico, moral o intelectual, por lo cual puede aplicarse a una tarea, una persona, una sociedad, un país o cualquier otra cosa.

### I. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR DESARROLLO?

Es probable que no exista un tema más importante para cualquier sociedad que el desarrollo. El problema del desarrollo no tiene fronteras, no tiene límites temporales, no tiene límites geográficos ni tampoco

culturales, pues afecta a todas las sociedades. Así, las menos desarrolladas se ven enfrentadas al dilema de cómo lograr niveles de calidad de vida que otras sociedades ya han alcanzado. En este punto surge otro gran dilema: el de si se trata de –y aun si es posible– copiar lo que otros han hecho o si se trata de construir otros destinos y otros procesos, incluso basados en otros valores que llegado el caso recojan los logros, pero que eviten las dificultades de quienes se muestran como más avanzados<sup>3</sup>.

De acuerdo con RETO BERTONI *et al.*<sup>4</sup>, entre los dilemas del desarrollo se encuentra la cuestión de si se debe aspirar a seguir aumentando la riqueza disponible a partir de una profundización de los cambios tecnológicos, utilizando más de manera eficiente la energía del entorno y los recursos naturales disponibles, o el desarrollo futuro pasa por reconsiderar la importancia de la riqueza material y la productividad, por lo que debe orientarse a través de nuevos valores, construyendo otros tipos de vida y satisfaciendo otros tipos de demanda que no suponen siempre el aumento de la productividad, ya sea para generar bienes o servicios que de alguna u otra manera contribuyan al desarrollo.

Una de las preocupaciones que siempre ha estado presente en los recientes estudios de la economía moderna es por qué algunos países son pobres, mientras que otros logran mejorar y desarrollarse, por lo que tanto la pobreza, la riqueza, el crecimiento y el desarrollo han sido los temas de mayor relieve en las actuales investigaciones, surgiendo el siguiente cuestionamiento: ¿Qué es lo que en realidad se necesita para que un determinado país alcance el desarrollo y la prosperidad?<sup>5</sup>.

No fue si no antes de los estudios de SMITH que se da importancia a los estudios de desarrollo de las naciones, además de un análisis pormenorizado de las causas que conllevan a la prosperidad, por lo

---

3 RETO BERTONI, CECILIA CASTELNORO, ALEXA CUELLO, SEBASTIÁN FLEITAS, SILVANA PERA, JAVIER RODRÍGUEZ y DOMINIQUE RUMEAU. *¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?*, Montevideo, Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República –UCUR–, 2011, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12008/21092>].

4 Ídem.

5 EDGAR ALEJANDRO BUENDÍA RICE. “El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países”, *Revista Análisis Económico*, vol. 28, n.º 69, septiembre-diciembre de 2013, pp. 55 a 78, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>].

que en la actualidad existe un amplio espectro de teorías que no solo han abordado el tema, sino que también explican las causas que han generado grandes transformaciones de algunos países en el sector económico.

La definición más contundente y de mayor consenso en la actualidad acerca de desarrollo fue empleada durante la instalación de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, celebrada en la ciudad de Oslo, Noruega, el 20 de marzo de 1987, conocida como el Informe de Brundtland (“Nuestro futuro común”), que fue elaborada por una comisión liderada por la doctora GRO HARLEM BRUNDTLAND, quien en ese entonces detentaba el puesto de ministra de aquella nación nórdica.

Este informe hacía mención, a grandes rasgos, de los graves problemas que en la actualidad enfrenta el mundo, a pesar de haberse hecho público a finales de la década de 1980, la problemática en relación al medioambiente y las incidencias en el desarrollo siguen estando presentes hoy en día.

Este informe que en su momento fue dirimido por una comisión encabezada por la primera ministra de Noruega ponía el acento a diversas problemáticas, entre las cuales se hallaba la incidencia de las acciones llevadas a cabo por países industrializados, los cuales ponían en riesgo a la humanidad. Para VÍCTOR RODRÍGUEZ MARTÍNEZ y RAFAEL SÁNCHEZ BARRETO, tal documento “adjetivó políticamente lo que debía ser un tipo de desarrollo para el mundo, es decir, ya no solo debían los países de desarrollarse, sino, además, tal desarrollo debería contar con ciertas características; este se denominó: desarrollo duradero o sostenible”<sup>6</sup>.

Así, según el informe, el desarrollo no podía estar comprometiendo los intereses de orden global, por lo que era necesario establecer eventuales consensos acerca del bienestar y cuidado (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Nuestro Futuro Común, citado por ALFONSO AGUADO PUIG)<sup>7</sup> y que este debía, en su totalidad y de manera progresiva, ser sostenible y sustentable “está en manos de

---

6 VÍCTOR RODRÍGUEZ MARTÍNEZ y RAFAEL SÁNCHEZ BARRETO. “Reflexiones críticas de la sostenibilidad como construcción políticamente correcta del desarrollo”, en *PLURIDIVERSIDAD*, n.º 4, 2020, disponible en [<https://doi.org/10.31381/pluriversidad.v4i4.2775>], p. 140.

7 ALFONSO AGUADO PUIG. “Desarrollo sostenible: 30 años de evolución desde el informe Brundtland”, tesis doctoral, Universidad de Sevilla,

la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Informe de Brundtland, citado por JULIE CECILIA HERNÁNDEZ MEDINA *et al.*)<sup>8</sup>.

El Informe de la Comisión de las Naciones Unidas<sup>9</sup> sentencia que el desarrollo duradero a nivel mundial exige que quienes son más ricos adopten modos de vida acorde con medios que respeten la ecología del planeta. Se puede proseguir con el desarrollo duradero sólo si el tamaño y el crecimiento de la población son proporcionales a las posibilidades de producción del ecosistema. En último término, el desarrollo duradero no es un estado de armonía fijo, sino un proceso de cambio por el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación de los progresos tecnológicos y la modificación de las instituciones se alinean con las necesidades presentes y futuras.

## II. ACERCA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO

El crecimiento económico incide en el desarrollo. Tal aseveración parece tener en la actualidad una marcada vigencia, sin mencionar que esta declaración tiene una importancia debido a diversos factores que parecen sostenerse en el tiempo, puesto que aun siguen teniendo relevancia.

El crecimiento económico determina en parte el nivel de desarrollo que puede alcanzar una nación, una sociedad o región. Por lo que

---

Repositorio Institucional US, 2018, disponible en [<https://hdl.handle.net/11441/81489>].

- 8 JULIE CECILIA HERNÁNDEZ MEDINA, EDUARDO ANDRÉS SANDOVAL FORERO, JAVIER JESÚS RAMÍREZ HERNÁNDEZ y FREDYD TORRES OREGÓN. “Perspectiva latinoamericana de sustentabilidad como alternativa al desarrollo sostenible”, en *Academia Journals*, 2020, pp. 281 a 372, disponible en [<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4bod1d3fb1eda-6b/t/5efc6e1547c0350d36d3cb4d/1593601571035/Tomo+04+-+Memorias+Academia+Journals+Chiapas+2020.pdf>], p. 281.
- 9 COMISIÓN MUNDIAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE LAS NACIONES UNIDAS. *Desarrollo y cooperación económica internacional: Medioambiente*, Naciones Unidas, 1987.

se piensa que los niveles de vida de los habitantes, así como sus ingresos y sus modos de obtención de recursos están medidos por los niveles de crecimiento económico que logren generar. Sin embargo, el crecimiento, de acuerdo con los estudios macroeconómicos, se alcanza a medida en que las condiciones estén dadas en tanto ingresos per cápita liderados por pequeños sectores de poder que han dirigido su atención hacia estos componentes o medidas de ingreso que suelen tener los países, entre ellos se encuentra el tradicional y archiconocido PIB, que ha formado parte de las mediciones en tanto ingresos de las naciones. Sin considerar otros factores como los niveles de vida o de educación que suelen ser también determinantes en el desarrollo. A juicio del destacado economista KUZNETS, citado por PATRICIO SÁNCHEZ FERNÁNDEZ y ALBINO PRADA BLANCO, “es muy difícil deducir el nivel de desarrollo de una nación a partir de su renta nacional per cápita”<sup>10</sup>.

De acuerdo a SOLOW, citado por RAÚL ALBERTO CORTÉS VILLAFRADEZ y YEZID HERNÁNDEZ LUNA, a lo largo del siglo anterior al presente se presentaron importantes aportes al estudio de tal fenómeno indicando y poniendo en relieve que el crecimiento está determinado en parte sustancial por diversas variantes, tales como: “estabilidad macroeconómica, expectativas realistas de los agentes privados, distribución del ingreso, desarrollo del sistema financiero y calidad de la regulación en materia de política económica”<sup>11</sup>.

Para CORBO y VERGARA, citados por CORTÉS VILLAFRADEZ y YEZID HERNÁNDEZ LUNA<sup>12</sup>, el crecimiento económico estriba y, por ende, surca más allá de los tradicionales intereses académico, pues estos llegan a no solo incidir directamente, sino que también podrían ser determinantes tanto en el bienestar como en el mejoramiento de la calidad de vida de la población en general. Establecer, en este sentido, cuáles son las variables que permiten dichos beneficios es un

---

10 PATRICIO SÁNCHEZ FERNÁNDEZ y ALBINO PRADA BLANCO. “Del concepto de crecimiento económico al desarrollo de las naciones: una aplicación a la Unión Europea”, *Revista de Economía Mundial*, n.º 40, 2015, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407010.pdf>], p. 223.

11 RAÚL ALBERTO CORTÉS VILLAFRADEZ y YEZID HERNÁNDEZ LUNA. “Impacto del desarrollo del sistema financiero en el crecimiento económico en países emergentes durante el periodo 2001-2011”, en *Equidad & Desarrollo*, n.º 22, 2014, disponible en [<https://doi.org/10.19052/ed.3252>], p. 102.

12 Ídem.

factor que a la larga podría ser decisivo acerca de qué determina el crecimiento del PIB per cápita a largo plazo, por lo que conllevaría a errores “en la formulación de políticas, que pueden parecer menores, pero que en realidad tienen profundas consecuencias. Por lo anterior, es importante estudiar múltiples variables que puedan afectar el comportamiento del crecimiento económico”<sup>13</sup>.

## II. ¿DESARROLLO SOSTENIBLE O SUSTENTABLE?

Un aspecto complejo y hasta controvertido que se ha discutido desde la década de los sesenta hasta nuestros días ha girado alrededor de poder establecer un claro concepto de desarrollo, más aún cuando se comenzó a discutir si este era sostenible o sustentable, lo que inclusive tiene múltiples enfoques y puntos de vistas teóricos. De acuerdo con JAIME ERNESTO RIVERA HERNÁNDEZ *et al.*, señalan que:

Los términos “desarrollo sostenible”, “desarrollo sustentable”, “sostenibilidad” y “sustentabilidad” son utilizados indistintamente en diferentes medios de comunicación como publicaciones científicas, libros académicos, textos gubernamentales, leyes, revistas y artículos de divulgación, periódicos, internet, películas, radio y televisión; así mismo, son usados cotidianamente en el vocabulario de especialistas en áreas como la economía, turismo, biología y en otras ciencias ambientales y también en aspectos relacionados con el desarrollo<sup>14</sup>.

La definición más cercana de desarrollo sostenible se ha ido ajustando de manera gradual al irse incrementando condiciones sociales en las que el ser humano es parte de un sistema y no dueño del mismo, puesto que la sostenibilidad es un proceso que armoniza el crecimiento

13 Ibid.

14 JAIME ERNESTO RIVERA HERNÁNDEZ, GRACIELA ALCÁNTARA SALINAS, NAPOLEÓN VICENTE BLANCO OROZCO, ERIC PASCAL HOUBRON Y JUAN ANTONIO PÉREZ SATO. “¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto”, *Posgrado y Sociedad. Revista Electrónica*, vol. 15, n.º 1, 2017, pp. 57 a 67, disponible en [<https://doi.org/10.22458/rpys.v15i1.1825>], p. 58.



económico; además, permite la preservación de los recursos naturales y la reducción del deterioro ambiental, la equidad social en un contexto de gobernabilidad política en todos los niveles: local, regional, nacional y global<sup>15</sup>.

Tanto el desarrollo sustentable como el desarrollo sostenible se han empleado de manera semejante, aparte de ser usados como cliché, por lo que parecen llevarse de forma indistinta no habiendo desigualdades que los caractericen. El término desarrollo sostenible, o como también se le conoce sustentable, es un anglicismo que ha emergido del concepto *sustainable development*. Dicho vocablo anglófono *sustainable* no presenta la misma relación con la expresión castellana de sostener o sustentar, que de acuerdo a la RAE es mantener firme algo. En cambio, según la expresión inglesa, “corresponde a una notación dinámica y positiva, lo que representa el avanzar continuamente, perseverar en el esfuerzo, resistir sin ceder”<sup>16</sup>.

En esta evolución del concepto aparece el nuevo paradigma del desarrollo humano sustentable, el cual se basa en la idea de que la clave del desarrollo no solo se centra en la posesión de bienes materiales o la satisfacción de las necesidades básicas, sino en la ampliación de las opciones de las personas para construir sus vidas en sociedad. Por ende, esta nueva concepción del término desarrollo no solo involucra el aumento del ingreso y de la producción total de una nación, sino que también implica aumentos en los niveles de educación y de salud de la población; reducción de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad social; promoción de la perspectiva de género y preocupación por los derechos de la niñez y la adolescencia, pero también la posibilidad de participar en forma activa en la toma de decisiones que conciernen al colectivo. Por último, se incorpora la dimensión ambiental como manifestación del principio de solidaridad intergeneracional en los

---

15 CARLOS DAVID LÓPEZ RICALDE, EDUARDO SALVADOR LÓPEZ HERNÁNDEZ y IGNACIO ANCONA PENICHE. “Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual”, en *Horizonte Sanitario*, vol. 4, n.º 2, 2005, pp. 1 a 7, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/4578/457845044002.pdf>].

16 JORGE ANDRÉS GÓMEZ ROMERO y SUSANA GARDUÑO ROMÁN. “Desarrollo sustentable o desarrollo sostenible, una aclaración al debate”, en *Tecnura*, vol. 24, n.º 64, 2020, disponible en [<https://doi.org/10.14483/22487638.15102>], p. 120.

términos planteados por el Informe Brundtland, que ha permitido construir el concepto de desarrollo humano sustentable<sup>17</sup>.

### III. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL Y LOCAL

Por lo general, se ha pretendido desarrollar una teoría acerca del desarrollo sin percatarse de que esta por sí sola depende de otros factores que intervienen en su dinamismo, como lo que bien se conocen en el campo económico y que fungen ser los más clásicos: la inversión y los recursos financieros, cada uno. Sin embargo, esto no es suficiente debido a variaciones que estos factores pueden sufrir como consecuencia de mercados inestables o situaciones inesperadas que afecten sus planes o propósitos, por lo que el desarrollo podría depender de otros factores que van más allá de los ya conocidos, considerados medulares o esenciales.

Las visiones que se tienen en la actualidad acerca del desarrollo son apenas variaciones muy lineales como si este solo dependiera de factores económicos e incluso de grupos empresariales definidos. Por tanto, las apuestas por los procesos innovadores no solamente se logran manifestar por los procesos generados de investigaciones y desarrollo tecnológico llevados a cabo por grandes empresas o laboratorios. La introducción de las innovaciones, tal como lo ha señalado con bastante precisión FRANCISCO ALBURQUERQUE, no dependen:

Ni del tamaño de las empresas ni de la financiación dedicada a la ciencia y tecnología básicas. Para que las innovaciones se produzcan es necesario que los usuarios de las mismas, esto es, los agentes productivos y empresariales, se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo para la innovación [...] en los diferentes procesos productivos

---

17 BERTONI, CASTELNORO, CUELLO, FLEITAS, PERA, RODRÍGUEZ y RUMEAU. *¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?*, cit.

concretos. De ahí la importancia, cada vez mayor, de los sistemas territoriales de innovación<sup>18</sup>.

Si bien estos aspectos siguen siendo cruciales en tanto el desarrollo global, un campo que sigue siendo determinante, también es importante mirar con detenimiento los niveles sociales existentes, como las desigualdades sociales que todavía siguen estando presentes en diversas sociedades, regiones y localidades, lo que ha impedido de forma exponencial el desarrollo generalizado anhelado. Por lo que impulsar el crecimiento y desarrollo de las estructuras sociales y económicas de ámbito local representará no solo un gran reto, sino también un enorme desafío<sup>19</sup>.

#### IV. DEL DESARROLLO ECONÓMICO A LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL-LOCAL

El acelerado proceso de globalización e internacionalización de la economía ha generado cambios en los enfoques y en la visión relacionada al desarrollo económico local. Estos nuevos enfoques y visiones postulan atender y hacer frente a los desafíos de la globalización y la apertura económica a través de las políticas para la mejora de la competitividad. No obstante, las nuevas tendencias de la información, así como de los mercados globales han puesto al mundo y a la sociedad en su conjunto sobre nuevos y desafiantes retos que inciden tanto en el desarrollo como en los niveles de competencia frente a otros mercados no solamente regionales o locales, sino también nacionales. Así, para ÁLVARO HENZLER VERNA:

Fruto de la aceleración e intensidad del cambio tecnológico, el proceso globalizador ha producido cambios sus-

---

18 FRANCISCO ALBURQUERQUE. *El enfoque del desarrollo económico local*, Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo, 2004, disponible en [<https://bit.ly/2swI1pf>], p. 1.

19 YAILÍN MARTÍNEZ CASTILLO Y DUNIA MARÍA GARCÍA LORENZO. “El centro de innovación y gestión para la financiación gubernamental de Cienfuegos en función del desarrollo local”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019, disponible en [<https://www.eumed.net/rev/oe/2019/10/financiacion-gubernamental-cienfuegos.html>].

tanciales en la concepción del Estado-Nación y sus niveles de soberanía, en las estrategias factibles para el desarrollo de los países, en el desempeño de las instituciones y en los procesos productivos y empresariales. Ahora, más que los recursos naturales y el ahorro acumulado como capital, el conocimiento y el capital humano se han convertido en los factores claves de producción y de generación de valor<sup>20</sup>.

Un campo que parece pertenecer a otro orden indica que el crecimiento, junto a los procesos competitivos, ha generado importantes migraciones, lo que ha permitido que los mercados ya no solo se centren en las tradicionales pugnas que reinaron durante un tiempo al tomar como partido la industrialización junto a los procesos mecanicistas. Hoy en día, los patrones de competencia y de desarrollo han virado sus atenciones hacia otros horizontes: la innovación y la información, a parte de la consolidación de un sujeto empático que mitigue, de alguna u otra manera, los procesos antagónicos que imperaron en el pasado. Del mismo modo, las dinámicas son otras en tanto que estas persiguen establecer otros niveles de atención ya no con miras a las vagas estrategias que dominaron gran parte de las organizaciones e incluso gestiones de Gobiernos locales o regionales.

El tema central se ubica en otras fronteras: que las empresas y, en especial las pequeñas empresas, no pueden competir de forma aislada en el escenario global, sino que requieren estar conectadas con plataformas inteligentes que faciliten la competitividad y la innovación constante de estas. Es así, que cobran vital importancia las regiones y los espacios locales, pues son estos espacios territoriales los que facilitan y promueven un entorno competitivo.

---

20      ÁLVARO HENZLER VERNA. “La nueva ola de la globalización a inicios del siglo XXI: ¿Qué desafíos implica para el Perú?”, en *Agenda Internacional*, vol. 14, n.º 25, 2007, pp. 149 a 180, disponible en [<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7343/7561>], p. 151.

## CAPÍTULO SEGUNDO

## Teoría de la competitividad

En el célebre libro *Ventaja competitiva*, MICHAEL PORTER expone a grandes rasgos el tema de la competitividad, señalando que ella está relacionada con la ventaja, la cual permite alcanzar los resultados anhelados, así como los objetivos y metas que se tengan dentro de una determinada organización. De esta manera, el autor establece “las diferencias entre las ventajas comparativas versus la ventaja competitiva y, básicamente, identifica que la sostenibilidad de la ventaja es el término clave de la diferenciación entre ambas definiciones”<sup>21</sup>.

### I. ¿EN QUÉ CONSISTE LA COMPETITIVIDAD?

Siguiendo lo sostenido por PAUL KRUGMAN, muchas veces se ha entendido la competitividad como la manera en que un país compite con otros a nivel regional o global, al ofertar sus mejores productos

---

21 WILLIAM RENÉ DEXTRE MARTÍNEZ. “Competitividad y desarrollo humano del departamento de Áncash, 2008-2017”, tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Repositorio Institucional UNASAM, 2019, disponible en [<https://bit.ly/33U3kvB>], p. 19.

y servicios, de la misma forma en que lo hacen las grandes empresas. Afirmación que no se ajusta en su totalidad a la realidad, pues:

Si un país quiere incrementar el nivel de bienestar de sus ciudadanos, debe incrementar sus niveles de productividad en términos absolutos y no necesariamente en términos relativos al resto de países. Asimismo, se señala que la relación entre comercio, balance comercial y nivel de empleo no son claras. El tema de los déficits comerciales y pérdida de empleo no estarían del todo fundamentadas<sup>22</sup>.

Además, la competitividad se pone “de manifiesto por su capacidad de producir bienes y/o servicios en unas condiciones de precio-prestaciones, equiparables o superables a los de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales o internacionales” (FERNÁNDEZ, citado por DEXTRE)<sup>23</sup>. Por otro lado, esta también se relaciona con “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”<sup>24</sup>.

Cabe resaltar que los antecedentes de la competitividad se remontan a las teorías de la economía clásica cuyos aportes fueron dados por el inminente y destacado ADAM SMITH y su conocida y divulgada obra *La riqueza de las naciones* publicada a finales del siglo XVIII, en el que explica la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, que tiene como base al trabajo, además de todo aquello que fomenta el progreso de la población, también fomenta la riqueza de una nación y que el crecimiento económico se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia.

---

22 PAUL KRUGMAN. *Internacionalismo*, Bogotá, Norma, 1999, p. 18.

23 *Ibid.*, p. 20.

24 LUZ DARY BOTERO PINZÓN. “Internacionalización y competitividad”, *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 22, n.º 32, 2014, pp. 187 a 196, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>], p. 188.

## II. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD

La importancia de la competitividad centra sobre todo su atención en las capacidades que tenga una empresa para ofrecer un producto o servicio, satisfaciendo de manera gradual las demandas o requerimientos de un público determinado, al rebasar en este sentido las expectativas de los consumidores mediante el manejo más eficiente de los recursos en cuanto a su competencia del mismo rubro o sector. En ese sentido, la importancia de la competitividad anida en el hecho de saber cómo administrar los recursos que se posean, elevar su productividad y estar al tanto de las posibles eventualidades que se suelen presentar de forma inesperada en el mercado. Sin embargo, aun cuando el término solo se ha enfocado hacia los estudios en el mercado financiero, la competitividad también se ha vinculado con las políticas de naciones o regiones. Para ello, además de los postulados anteriores, “la competitividad está asociada con el conjunto de capacidades y potencialidades internas y externas que poseen los territorios y que son utilizados como instrumentos públicos o privados de desarrollo territorial integral”<sup>25</sup>.

Por su parte, VÍCTOR MEDEIROS, GODOI LUCAS GONCALVES y EVANDRO CAMARGOS TEIXEIRA afirman que la competitividad:

Puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos (IMD, 2012). De acuerdo con una definición estándar de la Unión Europea (2001), la competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible<sup>26</sup>.

---

25 RAFAEL ALVARADO y CELESTE JIMÉNEZ. “Relación entre competitividad y desarrollo regional en Ecuador: una aplicación de modelos espaciales”, *Revista Economía y Política*, n.º 31, 2020, pp. 86 a 99, disponible en [<https://doi.org/10.25097/rep.n31.2020.06>], p. 1.

26 VÍCTOR MEDEIROS, GODOI LUCAS GONCALVES y EVANDRO CAMARGOS TEIXEIRA. “La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sis-

Los intentos por conceptualizar la competitividad no son recientes; no obstante, aún no existe una definición precisa y consensuada, menos aún se ha establecido con claridad las diferencias entre la competitividad empresarial a nivel microeconómico y la competitividad de las regiones y países a nivel macroeconómico, pues si bien pueden estar relacionadas, sus objetivos son diferentes y, por ende, las metodologías e indicadores para medir su desempeño también deberían ser diferentes.

Ante las emergencias y el advenimiento de una cultura glocal, los niveles de competitividad sin duda se elevaron, un tanto por las exigencias y tal vez por las demandas de una sociedad cada día más cambiante. En este sentido, BURBANO, GONZALEZ y MORENO, citados por MARÍA EUGENIA CHICAIZA CAIZA y PATRICIO FERNANDO PARRA MARTÍNEZ, señalan que.

Esta situación obliga a los entes nacionales, regionales y locales a adecuarse de manera vanguardista a los nuevos escenarios, puesto que las empresas experimentan cambios constantes, acelerados y de alta competitividad, y los negocios viven un proceso de renovación continuo cuyo comportamiento es posible asociar a un paradigma de orden económico de la globalización<sup>27</sup>.

Si bien la competitividad solo se ha centrado en los estudios en torno a las empresas, un rasgo que parece tener mayor importancia hoy en día es la capacidad de respuesta que tienen las localidades y también los Gobiernos en satisfacer las necesidades y demandas de sus habitantes. Un tanto porque la competitividad es en sí misma es un aspecto que define otros estándares en cuanto a niveles de vida, desarrollo y planificación que siguen siendo fundamentales y determinantes. La competitividad en su conjunto ha ampliado sus perspectivas, sin limitarse del todo al ámbito empresarial e inclusive regional. Desde la perspectiva

---

témico para países en desarrollo”, *Revista CEPAL*, n.º 129, 2019, pp. 7 a 27, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>], p. 8.

27 MARÍA EUGENIA CHICAIZA CAIZA y PATRICIO FERNANDO PARRA MARTÍNEZ. “Competitividad en las mipymes del sector comercio de la ciudad de Latacunga”, tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi, Repositorio Institucional UTC, 2020, disponible en [<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5916>], p. 8.



del desarrollo humano, la competitividad es una meta intermedia para llegar a dicho desarrollo, por ende, el incremento de la productividad, la innovación y la inserción en los mercados externos debe tener como objetivo principal incorporar a los trabajadores y sus familias.

### III. COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA

Debe quedar claro que lo que define que a país, localidad o región no es solo su alto nivel de desarrollo, sino también se deben observar los niveles que logre alcanzar en cuanto a la calidad de vida, a parte de otros componentes que también se suman, al generar importantes avances en todos los sectores.

En otras palabras, para que las regiones alcancen la competitividad y los objetivos que se tracen es fundamental asegurar no solo la calidad de vida, sino también es necesario asegurar el empleo y la sostenibilidad en sus economías. La competitividad tiene que ver, según RAFAEL JUÁREZ TOLEDO, ALMA ROSA MUÑOZ JUMILIA y MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA<sup>28</sup>, con la organización eficiente de los factores tanto económicos como la cultura, la salud y la educación, con el fin de alcanzar mejores estándares de productividad, además que estos deben ser percibidos de forma gradual en el contexto global, siendo visibles en el panorama social mundial, con el objetivo de ser competitivos con otras naciones.

Los profundos cambios generados en la economía mundial como producto del avance acelerado del proceso de globalización y la ampliación de las brechas de inequidad y distribución del ingreso de la región frente a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico llevaron a América Latina a iniciar un debate sobre una nueva agenda de desarrollo y políticas públicas por la necesidad de contar con una estrategia de crecimiento orientada a transformar las ventajas comparativas en competitivas, otorgándole alta importancia a la educación, ciencia, tecnología e innovación, infraestructuras de información y régimen institucional e incentivos

---

28 RAFAEL JUÁREZ TOLEDO, ALMA ROSA MUÑOZ JUMILIA y MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA. "Evolución de la competitividad en los países emergentes. Un estudio comparativo", *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, vol. 2, n.º 7, 2020, pp. 1 a 13, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7908242.pdf>].

económicos, que le permita transitar hacia una economía de conocimiento y un nuevo modelo productivo basado en el desarrollo tecnológico y la innovación, con un patrón de especialización y agregación de valor a los recursos naturales<sup>29</sup>, es decir, diseñar una estrategia que le permita mejorar su competitividad en todos sus niveles para reducir las brechas de inequidad y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la región.

Un aspecto que sigue siendo notorio ha sido señalado precisamente por MEDINA y ORTEGÓN<sup>30</sup>, cuando se afirma que la mayoría de los países en América Latina han surcado enormes brechas, aparte de registrar un crecimiento bajo y volátil, el cual ha estado sujeto a enormes choques foráneos producto de las crisis sociales y económicas. En ese sentido, América Latina se ha caracterizado por:

Afrontar grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente, por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero<sup>31</sup>.

Muchos países de la región desde la década de 1980 emprendieron un importante proceso de reforma del Estado, luego de un drástico fracaso del modelo de sustitución de las importaciones, el mismo que fue promovido por la intervención del propio Estado, aunado a las dramáticas consecuencias de la crisis de la deuda externa en la economía de la región, pues se trató de seguir a aquellas naciones desarrolladas que ya habían iniciado importantes cambios y reformas en la década anterior con el advenimiento del modelo neoliberal que generó importantes cambios y transformaciones en cuanto al ajuste fiscal, la reducción

---

29 JAVIER MEDINA VÁSQUEZ y EDGAR ORTEGÓN. "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe", *Serie de Manuales: CEPLA-ILPES*, n.º 51, 2007, pp. 1 a 268, 2007, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf)].

30 Ídem.

31 *Ibid.*, p. 21.

del Estado como principal garante de las políticas económicas y la apertura comercial, entre otros factores que fueron determinantes en el crecimiento de dichas economías.

A partir de este escenario muchos países de América Latina consolidaron en su mayoría organismos de gran impacto que de alguna u otra manera promovieron y estimularon la competitividad. Un caso palpable lo experimentó Chile, quien crea el Organismo para el Desarrollo y la Innovación. En Colombia, desde el año 2000, se lleva a cabo el Centro Nacional de Productividad, dicha plataforma ha fomentado importantes programas de aseguramiento de calidad, además de la medición e incremento de la productividad y desarrollo de plataformas para negocios electrónicos, entre otros indicadores. Por otro lado, en Bolivia existe el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, en Costa Rica está el Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación –CPCI– y así poco a poco en cada país de América Latina, contribuyendo de forma amplia el espectro de los altos niveles de competitividad, desarrollo y progreso entre los países latinoamericanos.

#### IV. COMPETITIVIDAD EN PERÚ

De acuerdo con los informes emitidos por el World Economic Forum –WEF–, Perú ha logrado ascender cinco puestos en relación con el puesto que ocupaba para el año 2010; sin embargo, esta posición no casi siempre indica que dicho ascenso se traduzca a un aumento, sino que otros países han descendido de posición, pues Perú logró estar por encima debido a la estrepitosa caída de otras naciones de América Latina<sup>32</sup>. Durante el año 2018, de acuerdo con MIGUEL CÓRDOBA Y LUIS WONG, citando a WEF, el Índice de Competitividad Global –ICG– le concedía a Perú:

La posición número 63 sobre un total de 140 países, cayendo tres posiciones con respecto al *ranking* del 2017 [...],

---

32 EMILIO GARCÍA VERA. “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 5, n.º 1, 2011, pp. 112 a 141, disponible en [<http://ojsuniversia.xercode.com/index.php/gcg/article/download/401/527>].

mientras que para el 2019 se observó una caída de dos posiciones adicionales en dicha lista, lo que llevó al Perú a ocupar la ubicación 65 de un total de 141 países<sup>33</sup>.

No fue sino hasta el año 2002 que se creó el Consejo Nacional de la Competitividad –CNC–, hoy Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización –CNCF–, como un espacio de concertación público-privado encargado de elaborar el Plan Nacional de Competitividad, mejor conocido en la actualidad como la Plan Nacional de Competitividad, la cual tiene como objetivo principal proponer normas para alcanzar los objetivos y liderar la ejecución del plan que permita elevar la productividad y competitividad del país. Por otra parte, se busca incrementar las exportaciones y fomentar un clima favorable a la inversión, teniendo en cuenta al mismo tiempo que la mejora de la competitividad del país requiere una administración pública moderna, transparente y eficiente en el uso de sus recursos y en la prestación de sus servicios.

Según el mencionado Reporte de Competitividad Global, se señala que son 12 pilares fundamentales que toda economía debe analizar y aplicar para alcanzar la competitividad de una nación; en ese sentido, las principales limitaciones que debe afrontar Perú son las siguientes: innovación, infraestructura, salud y educación primaria. Es importante resaltar que estas dos últimas forman parte de requerimientos esenciales y medulares, “es decir, las condiciones mínimas que debe presentar un país para su desarrollo. En cambio, la innovación es una característica que se logra desarrollar a partir del buen funcionamiento de los requerimientos básicos y los potenciadores de eficiencia”<sup>34</sup>.

Si bien la competitividad ha sido determinante en elevar los índices de desarrollo, estos no han sido del todo exitosos debido a los comportamientos que se han presentado por parte del Gobierno, de las organizaciones y empresas que han descuidado de forma gradual lo concerniente a infraestructura y educación, cada uno. Ahora bien, si la nación ha presentado algún tipo crecimiento, este se ha debido por

33 MIGUEL CÓRDOBA y LUIS WONG. “Competitividad en el Perú 2019-2020: una perspectiva de cadena de suministro”, en *Notas Académicas*, n.º 48, mayo de 2020, pp. 1 a 13, disponible en [<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/170910>], p. 2.

34 GARCÍA VERA. “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”, cit., p. 114.

la inversión foránea, además de las exportaciones primarias<sup>35</sup> que han permitido nutrir tanto el desarrollo como la competitividad.

## V. EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS Y LA COMPETITIVIDAD

Un suceso que parece estar incidiendo en los niveles de competitividad, además del desarrollo, se encuentra alojado en los procesos y en la dinámicas económicas que siguen siendo determinantes en los países y sus múltiples interacciones con el contexto, así como con el resto de las naciones.

Así, un rasgo que aun parece tener relevancia se halla concentrado en el papel que suelen ejercer los Estados con los bajos o altos niveles de competitividad, puesto que estos pueden o no generar importantes transformaciones a nivel estructural y en su total internacionalización. Tanto uno como el otro, para BOTERO<sup>36</sup>, suelen ir de la mano compartiendo terrenos sobre todo si ambos llegan a ser dependientes en tanto procesos que tengan que ver con la internacionalización de uno para ser competitivos en el mercado o si acaso la competencia inciden directamente en su internacionalización. De igual manera, cabría la reflexión si tanto los Estados como las empresas, de ser actores directos de ambos procesos, van a actuar de forma coherente, además de incidir sobre el desarrollo y la competitividad.

---

35      Ibíd.

36      BOTERO PINZÓN. “Internacionalización y competitividad”, cit.



**CAPÍTULO TERCERO**

## Un recorrido en torno a la planificación estratégica, la gestión y el cuadro de mando integral

Después de los dramáticos escenarios bélicos llevados a cabo en gran parte de países europeos, la necesidad y la búsqueda de procesos de transformación, así como de organización fueron los principales aspectos que se trazaron en estas naciones que habían no solo protagonizado los cuestionables acontecimientos, sino que también los habían padecido como consecuencia de situaciones que afectaron sin duda sus economías y sus niveles de vida, entre otros aspectos. Por tanto, las técnicas empleadas no fueron solo para resarcir los negativos impactos que trajeron hambruna y otras situaciones problemáticas, sino que también sirvieron como estrategias que más adelante fueron generando importantes y evidentes resultados que hoy por hoy son modelos de desarrollo y de innovación para el resto del mundo. Si bien las diversas técnicas empleadas fueron determinantes, un aspecto que no se puede pasar por alto es la planificación estratégica que se practicó a través de planes operativos de primer orden.

## I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La definición más cercana sobre planificación estratégica tiene su origen en dimensiones militares asociadas al concepto de estrategia, desde muchos siglos atrás, que luego se trasladaron al campo político y, luego, al terreno empresarial. Entrado el siglo XVIII, el estratega militar CARLOS VON CLAUSEWITCH señalaba que la estrategia en su más alto nivel linda con la política y la dirección del Estado, y se decide según las circunstancias, con lo cual es fácil encontrar el camino para establecerla, pero para seguir ese camino inflexible se debe poner en práctica el plan, sin separarse de él, requiriendo de fortaleza y claridad.

No obstante, para ANDER-EGG, citado por ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO *et al.*, “la planificación estratégica no es simplemente las acciones y decisiones de formular una estrategia institucional, eso es solo el comienzo, es una condición necesaria en el logro de resultados pertinentes y se vincula a los procesos de implementación y control”<sup>37</sup>. También la planificación es el proceso mediante el cual aquellos que toman las decisiones no solo obtienen, procesan y llevan a cabo un análisis de la información en los niveles internos y externos de la organización, con el fin de evaluar la situación o los eventos que se dan dentro de una determinada empresa, incluso en una administración o Estado. En ese sentido, la planificación también se emplea para predecir algún tipo de dificultad y para plantear una solución o salida.

En la década de 1980, la planificación estratégica seguía teniendo rasgos orientados hacia y solo a las empresas pertenecientes al sector privado. Entre ellas las nociones más elementales y clásicas como el marketing, crecimiento de la empresa, el papel y la participación en la dinámica de mercado, así como la gestión de riesgos se reservaban solo a este sector, poniendo enormes barreras hacia el otro sector que intentaba sobrevivir ante la presencia de factores que afectaban de manera directa sus planes y estrategias. No fue si no hasta la década siguiente que las orientaciones en cuanto a la planificación tomaron otros matices, tal vez por las necesidades que ameritaban otro tipo de

---

37 ALEX PAÚL ALENCASTRO GUERRERO, JULIO CASTAÑÓN RODRÍGUEZ, MANUEL RUVIN QUIÑONEZ CABEZA y FANNY EGAS MORENO. “Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la provincia Esmeraldas en Ecuador”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 26, n.º 3, 2020, disponible en [<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/33238/34910>], p. 132.



dinámicas, al generar de esta manera una nueva cultura no solo en cuanto a la planificación como tal, sino a su implementación, sus fines y objetivos.

Un acontecimiento sin duda memorable, además de aleccionador, fue la acción emprendida por el presidente estadounidense CARTER cuando implementó el presupuesto de base cero, iniciativa de la corporación Xerox poniendo en el tapete importantes repercusiones, en tanto que los presupuestos fueron devueltos a sus lugares de origen generando un incremento en sus acciones.

Esta iniciativa trajo como resultado una mayor capacidad para evaluar el presupuesto de la nación, pero también sirvió para sopesar posibles fraudes en materia de presupuesto, lo que aun parece ser una estrategia viable en la mayoría de las organizaciones a pesar de los avances tecnológicos. A partir de este hecho, señala RAMÍREZ, citado por RUTH JIMENA BARAHONA RIVERA<sup>38</sup>, que cada vez son más las organizaciones y empresas que buscan entre sus planes implementar en sus procesos y dinámicas la planeación con el fin de evaluar los posibles riesgos, pero también para competir en un entorno cada día más cambiante.

No obstante, hay que considerar que esta herramienta gerencial ha presentando a lo largo de los años transformaciones para poder llegar a convertirse en el instrumento eficaz que emplean no solo las empresas de hoy en día, sino también los Estados. Esta evolución ha sido analizada por varios estudiosos de la administración, quienes señalan que las primeras empresas en aplicar una planificación estratégica fueron las comerciales, que llegaron a desarrollar sistemas de planeación a largo plazo (SÁNCHEZ JACAS, citado por BARAHONA)<sup>39</sup>.

## II. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Otro de los aspectos confusos que surgen al abordar el proceso de elaboración del plan estratégico y su implementación son los distintos términos que se utilizan para denominar al proceso integral que va

---

38 RUTH JIMENA BARAHONA RIVERA. “Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos”, tesis de maestría, Universidad de Ambato, Repositorio Institucional UTA, 2020, disponible en [<https://bit.ly/3jTtcnq>].

39 Ibid., p. 17.

desde la planificación hasta el control de gestión, lo que inclusive tiene que ver con el título de este trabajo de investigación y la propuesta de un modelo para efectuar el seguimiento, la evaluación y el control basados en indicadores de resultados. Las denominaciones son diversas, pero las que se utilizan comúnmente son la administración estratégica y la gestión estratégica.

### A. ¿Qué se entiende por administración estratégica?

De acuerdo con los aportes ofrecidos por DAVID FRED, la administración estratégica es a grandes rasgos:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa<sup>40</sup>.

El término dirección estratégica se ha empleado como sinónimo de la palabra planeación estratégica. Esta última con frecuencia se ha enfocado más hacia el universo de los negocios, mientras que la primera se usa en el ámbito formativo académico. Por ello, en ocasiones, el término dirección estratégica está más orientado a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se centra solo en la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica, ha señalado con bastante precisión FRED, “es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”<sup>41</sup>.

La administración, en este sentido, basa su fundamento en el conjunto de decisiones y acciones en materia administrativa que

---

40 DAVID FRED. “Naturaleza de la administración estratégica”, en *Conceptos de administración estratégica*, 2013, pp. 3 a 41, Editorial Pearson, disponible en [[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_parra-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_parra-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)], p. 5.

41 *Ibid.*, p. 5.

logran determinar a largo plazo tanto el rendimiento de una empresa u organización, así como el análisis interno como externo, de igual modo, la formulación de las estrategias entre las cuales se encuentra la propia planificación con su debida evaluación y control de la gestión, objetivos y metas.

### ***B. ¿Qué se entiende por gestión estratégica?***

La definición aportada por la RAE, citada por JENNEFER KAROL REINA RODRÍGUEZ, afirma que “una gestión es la acción de gestionar” y esta última acción es definida como: “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo, manejando o conduciendo una situación problemática”<sup>42</sup>. Además, según BOLLAND, citado por GASTÓN MARCOS QUISPE LÓPEZ, la gestión estratégica es “un conjunto de herramientas que interactúan entre sí y que ayudan a resolver los problemas que se presenten”<sup>43</sup>. Por otro lado, cabe aclarar que la estrategia ha presentado diversas definiciones de acuerdo con el ámbito al que se circunscribe.

Entre las bondades manifiestas de la gestión estratégica se halla que está relacionada con la última parte del proceso, es decir, con su ejecución. Así mismo, la gestión estratégica, en la actualidad, implica llevar a cabo un seguimiento constante, además de permanente de la situación que se presente.

## **III. CUADRO DE MANDO INTEGRAL –CMI–**

El cuadro de mando integral –CMI– tiene su origen en la década de 1990, como repuesta a la necesidad de las organizaciones de vincular e integrar su visión, estrategia y objetivos estratégicos con las acciones y actividades de corto plazo y, al mismo tiempo, medir su desempeño.

---

42 JENNEFER KAROL REINA RODRÍGUEZ. “Propuesta de un modelo de gestión estratégica en Campoalto S. A. S.”, tesis de maestría, Universidad de La Salle, Repositorio Institucional ULASALLE, 2020, disponible en [[https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/509](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/509)], p. 26.

43 GASTÓN MARCOS QUISPE LÓPEZ. “Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019”, tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Repositorio Institucional ucV, 2020, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12692/46581>], p. 4.

Uno de los principales fundamentos del CMI radica en la creciente importancia de los activos intangibles en la actualidad, los cuales aportan mucho más al logro de los objetivos estratégicos que los activos tangibles. Algunas personas aseguran que el cuadro de mando integral es una idea ya bastante conocida por las disciplinas empresariales, pero con otro nombre. Por otro lado, se trata, en términos modernos, de una excelente herramienta que está convocada a ser pieza clave en el engranaje de la gestión de una empresa.

Una de las razones por las cuales se podría explicar esta diversidad de puntos de vista es que la definición misma se está empleando para nombrar herramientas que no necesariamente corresponden con un cuadro de mando, sino con algo más cotidiano, es decir, un tablero de control o un *tableau de bord*. Por lo tanto, se concluye que el CMI responde a las necesidades de la empresa actual, de sus procesos y también de sus dinámicas.

Un aspecto crucial en cuanto al cuadro de mando lo han tenido KAPLAN y NORTON, citados por ISIS NEISY RAMOS ACEVEDO *et al.*, cuando indican que:

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, pues sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia, para comunicarla a toda la organización; alinear los objetivos personales y de cada área; vincularlos a los presupuestos; identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y obtener retroalimentación sobre la marcha de la estrategia y mejorarla<sup>44</sup>.

Por consiguiente, se trata de elaborar el plan estratégico con la definición de la estrategia y los objetivos, y al ponerlo en marcha se debe conocer en todo momento el grado de avance y consecución de los

---

44 ISIS NEISY RAMOS ACEVEDO, ASNEYDI DAIMÍ MADRIGAL CASTRO, OSMANY GONZÁLEZ QUESADA, ROYMA WALBERTO FIGUEREDO TOLEDANO, YANIA RODRÍGUEZ GALLO MARTÍNEZ, CARLOS RAFAEL BARROCETA DE ROJAS Y YANISLEIDY GÓMEZ TEJADA. "El cuadro de mando integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano", *Revista Euroamericana de Ciencias del deporte*, vol. 9, n.º 2, 2020, disponible en [<https://bit.ly/33Sbyh4>], p. 11.

mismos y detectar las desviaciones a tiempo, con el fin de adoptar las medidas correctivas oportunamente.

Es aquí donde aparece la utilidad del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión, el cual dispone de una serie de indicadores que permiten saber si las organizaciones o Estados están cumpliendo o no con las metas u objetivos previstos, bien sean de naturaleza local o nacional.

Se trata desde visiones empresariales y de organización de una herramienta de gestión que muestra continuamente cuándo una organización y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia, además de un instrumento de ayuda que permita expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir los planes estratégicos. Así, para RAMOS ACEVEDO *et al.* el cuadro de mando integral –CMI–:

Adquiere una gran relevancia, ya que supone la transformación de un sistema de indicadores a un sistema de gestión. Desde que el CMI es propuesto por primera vez, por KAPLAN y NORTON, su uso se extiende como una herramienta efectiva de gestión que, como estos señalan, es más un sistema de gestión que una estructura informativa y tiene su mayor impacto cuando se utiliza para implementar la estrategia y para dirigir un cambio de orientación de la organización<sup>45</sup>.

De modo tal que el CMI traduce la visión tradicional y clásica de la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación, conformando un sistema de gestión y medición estratégica para la organización o administración no solo de los resultados financieros, incluso de gestión, sino también del desarrollo de actividades críticas de creación de valor para el crecimiento futuro. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, contemplando su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento.

#### IV. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Se debe vincular directamente con la misión y estar orientado a definir los resultados esperados para concretarlos en un período determinado.
- Debe expresar las variables relevantes del desempeño esperado y ser la base para la definición de los indicadores de resultado final o impacto.
- Debe constituir el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), en función de los cuales se asignan los recursos.

#### V. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

En la primera perspectiva se puede hallar la del cliente del CMI, el cual se identifica con los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio o la empresa, y las medidas de actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite articular la estrategia basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. De acuerdo con KAPLAN y NORTON, citados por ELIZABET MARISOL OLMEDO RAUBET, se identifican:

Los segmentos de cliente y de mercado en el cual se competirá, y en función de ello se miden los objetivos claves de satisfacción, rentabilidad, retención, fidelidad y adquisición. También se estudia el valor agregado del producto final: atributos de productos y/o servicios en cuanto a la funcionalidad, calidad y precio; la relación con los clientes en referencia de la calidad de experiencia de compras y relaciones personales; por último, la imagen y el prestigio<sup>46</sup>.

46 ELIZABET MARISOL OLMEDO RAUBET. "Plan de gestión de información interna y externa 'Diseño y análisis de cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.'", tesis de pregrado, Universidad Siglo 21, Repositorio Institucional UESIGLO21, 2019, disponible en [<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18370>], p. 15.

Por otro lado se tiene la perspectiva de los procesos, la cual se fundamenta, según KAPLAN y NORTON, citados por OLMEDO RAUBET, en:

Determinar los procesos organizativos que crean satisfacción al cliente y al accionista. En los distintos procesos departamentales se mide el costo, la producción, calidad y tiempo; que permitirán entregar productos superiores a los clientes existentes e innovar en los segmentos del mercado que la empresa desea satisfacer con productos o servicios futuros<sup>47</sup>.

Después, le sigue la perspectiva de innovación y aprendizaje, la cual se centra en la capacitación y entrenamiento del equipo de trabajo a través del desarrollo de habilidades, competencia, motivación, bases de datos y tecnología necesaria (KAPLAN y NORTON, citados por OLMEDO)<sup>48</sup>.

Por otro lado, se encuentra la perspectiva financiera, donde se utilizan los indicadores financieros para resumir las consecuencias económicas. Un aspecto que se destaca desde esta perspectiva es si acaso las medidas de actuación financiera señalan si la estrategia de una determinada organización, Gobierno o empresa están generando valor económico por su acción. Así, las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista.

---

47 Ídem.

48 Ídem.





## Instrumento de desarrollo, planificación estratégica y gestión: estudios y análisis

Este capítulo busca conocer las principales teorías del desarrollo y de la competitividad y sus metodologías de medición, así como la teoría, principios y aplicación del cuadro de mando integral para traducir y gestionar la estrategia en las instituciones públicas. En ese sentido, se busca analizar, describir y explicar los casos de aplicación del cuadro de mando integral a nivel internacional como herramienta de gestión para ejecutar los planes estratégicos, comparando los elementos del marco estratégico y las perspectivas de los mapas estratégicos de los Estados, regiones o ayuntamientos.

Además, se busca diseñar un instrumento de gestión estratégica regional para la gestión y monitorización de los planes estratégicos y operativos en los Gobiernos regionales, efectuando antes un análisis para conocer cómo se relacionan sus variables.

### I. OBJETIVO GENERAL

Describir y explicar los casos de implementación del cuadro de mando integral en Estados, regiones o ayuntamientos a nivel internacional

con respecto a un marco referencial que integra conceptos, principios, teorías y enfoques relacionados con el desarrollo, la competitividad, la planificación estratégica, con el propósito de identificar por qué algunas instituciones públicas de otros países han venido implementando el cuadro de mando integral como herramienta de gestión para traducir sus estrategias y monitorear sus indicadores de gestión, y cuáles son las causas o razones, de tal manera que se tenga una base para diseñar y proponer un instrumento de gestión estratégica regional desde un análisis de relación de sus variables.

## II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y describir los fundamentos del desarrollo, de la competitividad, de la planificación estratégica y del cuadro de mando integral, tales como conceptos, principios, teorías y enfoques, todo lo cual será integrado como el marco referencial que se usará como patrón comparativo con los casos de diseño, desarrollo e implementación del cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos.
- Analizar, describir y comparar la estructura (elementos o lineamientos) del marco estratégico de cada uno de los planes estratégicos de los casos de implementación del cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos a nivel internacional.
- Analizar, describir y comparar las perspectivas y objetivos de los casos de implementación del cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos a nivel internacional.
- Explicar por qué algunos Estados, ayuntamientos o municipalidades han desarrollado e implementado el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, identificando sus causas o razones.
- Explicar las relaciones de las variables que conforman el instrumento de gestión estratégica regional debido a sus influencias y dependencias entre ellas.
- Diseñar un instrumento de gestión estratégica regional que contribuya a la implementación de una gestión para resultados, mejora de la competitividad de las regiones y avance en el desarrollo, a través del uso del cuadro de mando integral para la traducción de la estrategia y adecuada gestión y monitorización de los planes estratégicos y operativos de los Gobiernos regionales en Perú.

### III. METODOLOGÍAS CUALITATIVAS Y SU VALOR CIENTÍFICO

La investigación cualitativa se basa en el constructivismo que asume la realidad como una experiencia heterogénea, interactiva y socialmente compartida, interpretada por los individuos. Se considera que la realidad es una “construcción social”, es decir, los individuos o grupos deducen o atribuyen significados a entidades concretas, como acontecimientos, personas, procesos u objetos. Las personas elaboran construcciones para dar sentido a estas entidades y reorganizarlas según sus puntos de vista, sus percepciones y sistema de creencias<sup>49</sup>.

Sin embargo, una de las grandes discusiones entre los investigadores en el siglo pasado se generó alrededor del valor científico de las metodologías cualitativas, alentada en primer lugar por quienes eran más proclives a las metodologías cuantitativas. No obstante, los métodos cuantitativos también presentan serias limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes, lo que generó un resurgimiento de los métodos cualitativos<sup>50</sup>.

Cabe recalcar que el estudio de caso implica el uso de un método particular de recolección de datos. Así, la evidencia puede provenir de trabajos de campo, registros de archivos, informes verbales, observaciones o cualquier combinación de estos. Lo que representa el estudio de caso es una estrategia de investigación que se asemeja a un experimento, una historia o una simulación, que pueden considerarse estrategias de investigación alternativas. Por lo tanto, para estos casos, las investigaciones científicas pueden ser realizadas utilizando metodologías cuantitativas o cualitativas.

- 
- 49 JAMES McMILLAN y SALLY SCHUMACHER. “Diseños y métodos de investigación cualitativa”, en *Investigación Educativa*, Madrid, Pearson, 2005, pp. 397 a 438, disponible en [[https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan\\_J\\_H\\_Schumacher\\_S\\_2005\\_Investigacion\\_educativa\\_5\\_ed..pdf](https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J_H_Schumacher_S_2005_Investigacion_educativa_5_ed..pdf)].
- 50 OSKAR VILLARREAL LARRINAGA y JON LANDETA RODRÍGUEZ. “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n.º 3, 2010, pp. 31 a 52, disponible en [<https://bit.ly/3iPSRPe>].

## IV. ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

El estudio de caso es un método común de investigación en negocios, planificación, estructura de una industria o en la economía de una ciudad o región, además de otras ciencias, sobre todo en psicología, sociología, antropología y ciencias políticas. Este permite a los investigadores conservar las características holísticas y significativas de los acontecimientos de la vida real, entre ellos, los procesos organizativos y gerenciales.

Por ello, se afirma que el estudio de caso es una metodología científica rigurosa que permite estudiar los procesos de toma de decisiones y la causalidad en las ciencias sociales y la gestión. Las pruebas pueden provenir de datos cualitativos o cuantitativos o ambos. Cualquier hallazgo o conclusión en un estudio de caso se apoya en una cadena de múltiples evidencias de diferentes fuentes, por lo que es más convincente y preciso que un hallazgo o conclusión de una encuesta<sup>51</sup>. En ese sentido, el estudio de caso ha ganado aceptación general, pues se puede utilizar para desarrollar proposiciones, modelos conceptuales y nuevas teorías que incluyen los sistemas empresariales y de información<sup>52</sup>.

Por último, ROBERT YIN<sup>53</sup> sostiene que hay por lo menos cuatro aplicaciones diferentes de estudios de caso. La más importante es explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias experimentales. Una segunda aplicación es describir una intervención en el contexto de la vida real en la que se produjo. En tercer lugar, los estudios de casos pueden ilustrar ciertos temas dentro de una evaluación, de nuevo en un modo descriptivo. En cuarto lugar, la estrategia de estudio de caso puede ser usada para iluminar aquellas situaciones que se están evaluando y que no tienen claros los resultados.

- 
- 51 SYLVIE CHETTY. "The case study method for research", *International Small Business Journal*, 1996, pp. 73 a 85, disponible en [<https://bit.ly/3LMoJ>].
- 52 SHANA PONELIS. "Uso de estudios de casos cualitativos interpretativos para investigación exploratoria en estudios de doctorado: Un caso de investigación de sistemas de información en y medianas empresas", *Revista Internacional de Estudios de Doctorado*, vol. 10, 2015, pp. 535 a 550, disponible en [<http://ijds.org/Volume10/IJDSV10P535-550Ponelis0624.pdf>].
- 53 ROBERT YIN. *Case study research: design and methods*, SAGE, 2009.

## V. TIPOS DE ESTUDIOS DE CASOS

Una de las ideas comunes que se tenía antiguamente es que los métodos de investigación debían ser ordenados de manera jerárquica. Se creía que los estudios de casos solo eran apropiados para la fase exploratoria de una investigación, que las encuestas y las historias eran apropiadas para la fase descriptiva y que los experimentos eran la única manera de hacer investigaciones explicativas o causales. Esto suponía que los estudios de casos solo servían como método de investigación preliminar y que no podían utilizarse para describir o probar proposiciones. Sin embargo, los estudios de casos están lejos de ser solo una estrategia exploratoria y cada método de investigación se puede utilizar para los tres propósitos: exploratorio, descriptivo y explicativo; además, es posible que existan estudios exploratorios de casos, estudios de casos descriptivos o explicativos. Del mismo modo, puede haber experimentos exploratorios, experimentos descriptivos y experimentos explicativos. Lo que distingue a los diferentes métodos no es una jerarquía, sino tres condiciones importantes: (a) el tipo de pregunta de investigación planteada, (b) el grado de control que un investigador tiene sobre los acontecimientos reales de comportamiento y (c) el grado de enfoque contemporáneo en contraposición a los acontecimientos históricos<sup>54</sup>.

**Tabla 1.** Métodos de investigación

Método	Forma de la pregunta de investigación	Requiere control de los eventos conductuales	Se centra en eventos contemporáneos
Experimento	Cómo, por qué	Sí	Sí
Encuesta	Quién, qué, dónde, cuánto, cuántos	No	Sí
Análisis de archivo	Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto	No	Sí/No
Historia	Cómo, por qué	No	No
Caso de estudio	Cómo, por qué	No	Sí

Nota: YIN (2009).

Según YIN<sup>55</sup>, un buen estudio de caso debe tener un marco teórico, no importa si el estudio es explicativo, descriptivo o exploratorio. El uso de la teoría al hacer estudios de casos es una gran ayuda en el diseño de la investigación y en la recopilación de los datos apropiados. La misma orientación teórica también se convierte en el principal vehículo para la generalización de los resultados de dicho estudio.

## VI. SELECCIÓN Y NÚMERO DE CASOS

La selección de casos es un aspecto clave de la teoría de la construcción a partir de estudios de casos, pues al igual que en la investigación de las pruebas de hipótesis, el concepto de población es crucial porque define el conjunto de entidades de las que debe extraerse la muestra de investigación. La selección de una población apropiada controla la variación extraña y ayuda a definir los límites para generalizar los hallazgos<sup>56</sup>.

Para definir el número de casos y el carácter de la unidad de análisis está casi universalmente aceptada la matriz de 2 x 2 propuesta por YIN<sup>57</sup>, la cual puede verse en la Tabla 2, esta refleja diferentes situaciones de diseño tanto para casos individuales como para casos múltiples.

**Tabla 2.** Modelo de estudios de casos

Carácter de la unidad de análisis	Caso único	Múltiples casos
Carácter holístico (unidad de análisis simple)	TIPO 1	TIPO 3
Carácter incrustado o encajado (unidad de análisis múltiple)	TIPO 2	TIPO 4

Nota: YIN (2009).

Según YIN<sup>58</sup>, el diseño de un solo caso se justifica en determinadas condiciones cuando representa: (a) una prueba crítica de la teoría existente, (b) una circunstancia rara o única, (c) un caso típico o re-

55 Ídem.

56 KATHELEEN EISENHARDT. "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, 1989, pp. 532 a 550, disponible en [<https://bit.ly/2H2x9uo>].

57 Ibid.

58 Ídem.

presentativo, (d) el caso es revelador o (e) tiene una finalidad longitudinal; es decir, estudiar el mismo caso individual en dos o más puntos diferentes en el tiempo.

No obstante, aquí surge una disyuntiva entre dos variantes u opciones. Una primera opción es la holística, que se presenta cuando no pueden definirse unidades parciales de análisis o la propia teoría tiene un carácter holístico. Una segunda opción o variante es la encajada o incrustada cuando los casos pueden tener varias unidades de análisis y se desea que cada aspecto del caso se evalúe dividido en diversas unidades de análisis parciales<sup>59</sup>. De esta manera, en el caso de una organización o corporación podría implicar una o más unidades de negocios, mientras que en la esfera pública podría implicar una o más unidades descentralizadas.

Así mismo, el mismo estudio puede contener más de un solo caso y se convierte en un diseño de caso múltiple. Un aspecto clave en la selección de los casos múltiples es seguir la lógica de la replicación, no la lógica del muestreo. La lógica de replicación es análoga a la utilizada en diversos experimentos. Si cada caso seleccionado arroja resultados similares se está frente a una replicación literal, y si arroja resultados contrastantes, ante una replicación teórica.

La razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso es la replicación teórica, que significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, la cual es análoga a la usada en los experimentos múltiples, aspecto fundamental para la validación externa, además de poder reforzar su validez interna<sup>60</sup>.

En relación al número de casos necesarios a estudiar para un diseño múltiple, la decisión es discrecional, es decir, queda a juicio del investigador, debiendo reflejar el número de repeticiones (tanto literales como teóricas) deseadas<sup>61</sup>. Aunque no existe un número ideal de casos, un número entre cuatro a diez casos por lo general funciona bien. Con menos de cuatro casos, a menudo es complejo generar teoría y su fundamento empírico es probable que sea poco convincente, a menos que el caso tenga varios minicasos dentro de él;

---

59 VILLARREAL LARRINAGA y LANDETA RODRÍGUEZ. "El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización", cit.

60 Ibid.

61 Ídem.

también funciona a la inversa, con más de diez casos rápidamente se hace difícil hacer frente a la complejidad y el volumen de los datos<sup>62</sup>.

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASO

La literatura, así como la metodología de estudio de casos, se ha ido enriqueciendo con las investigaciones y aportaciones de los investigadores. En este aspecto, Yin<sup>63</sup> considera que el diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a las preguntas iniciales de la investigación y, en última instancia, a sus conclusiones. Para los estudios de caso indica que son especialmente importantes los cinco siguientes componentes:

- Las preguntas de un estudio: “Quién”, “qué”, “dónde”, “cómo” y “por qué”. Para el método del caso el autor señala que es más apropiado el “cómo” y “por qué”.
- Sus proposiciones: Si las hubiere, son las que mueven la investigación en la dirección correcta.
- Unidad de análisis: Puede ser algún evento, entidad o un individuo. También puede ser la economía de un país, una industria en el mercado mundial, una política económica o el flujo comercial o capitales entre países.
- La lógica que une los datos a las proposiciones: Es la vinculación de los datos a las proposiciones y criterios de interpretación de los resultados.
- Los criterios para la interpretación de los resultados.

Con base a lo antes expuesto, se ha generado una serie de propuestas metodológicas que consideran los cinco componentes, pero que insertan algunas variantes, en especial, en el nivel de profundidad para el estudio de caso.

La presente investigación recoge distintos aportes de diseño metodológico, principalmente de Eisenhardt<sup>64</sup>, JAIME BONACHE

62 EISENHARDT. “Building theories from case study research”, cit.

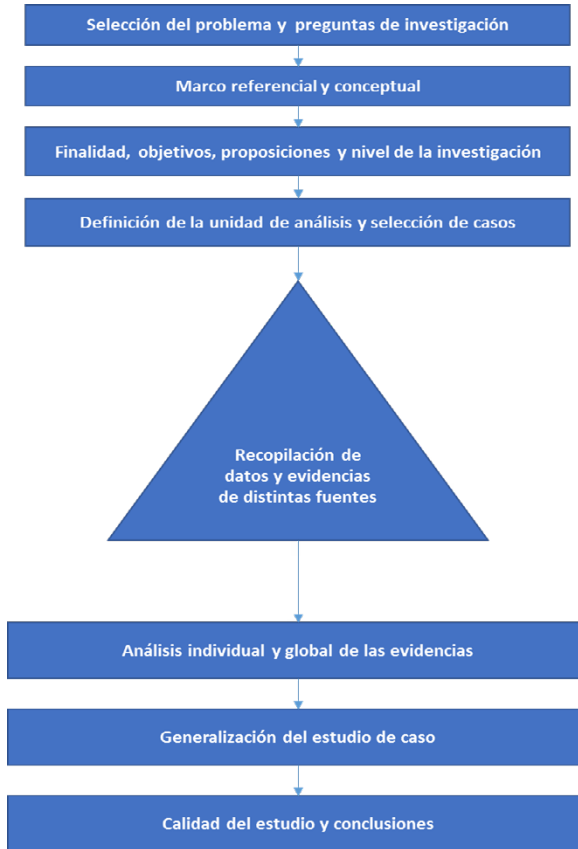
63 YIN. *Case study research: design and methods*, cit.

64 Ibid.



PÉREZ<sup>65</sup>, YIN<sup>66-67</sup>, VILLARREAL y LANDETA<sup>68</sup>, MARTÍNEZ<sup>69</sup> y PONELIS<sup>70</sup>, en función de los cuales se propone el siguiente diseño metodológico para el estudio de casos, tal como se muestra en la Figura 1:

**Figura 1.** Proceso metodológico para el estudio de casos



65 JAIME BONACHE PÉREZ. “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, en *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 3, 1999, pp. 123 a 140, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>].

66 YIN. *Case study research: design and methods*, cit.

67 YIN. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, SAGE, 1994.

68 *Ibid.*

69 PIEDAD CRISTINA MARTÍNEZ CARAZO. “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica”, en *Pensamiento y Gestión*, n.º 20, 2006, pp. 165 a 193, disponible en [<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>].

70 *Ibid.*

### **A. Selección del problema y preguntas de investigación en un estudio de casos**

Un problema es una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación conceptual o empírica. Es el primer eslabón de una cadena: problema-investigación-solución<sup>71</sup>.

Para ALEJANDRO CABALLERO ROMERO<sup>72</sup>, el problema es toda diferencia negativa entre lo que debería ser y lo que es. El “debería ser” es el patrón comparativo, el marco referencial, el ideal, el modelo o paradigma. El “es” es la realidad, la parte de la realidad tomada como objeto de estudio o de una investigación. El problema priorizado y seleccionado puede ser formulado de forma interrogativa, esta definición de las preguntas de investigación es probablemente el paso más importante que debe tomarse en un estudio de investigación. La forma de la pregunta puede proporcionar una pista importante en cuanto al método de investigación apropiado para ser utilizado. Un “cómo” o “por qué” son más explicativas y probables para usar en estudio de casos, historias y experimentos como las estrategias de investigación preferidas<sup>73</sup>.

### **B. Marco referencial en un estudio de casos**

No todos los investigadores están de acuerdo con la inserción de un marco referencial y teórico para un estudio de casos. EISENHARDT<sup>74</sup> sostiene que un estudio de casos debe partir de una tabla teórica rasa donde no haya nada escrito. Sin embargo, BONACHE PÉREZ<sup>75</sup> considera que se debe partir de un marco teórico preliminar, porque se requiere cierta base para decidir qué preguntas conviene realizar y contar con criterios para decidir qué datos son relevantes y, de esta manera, armar un marco teórico, pues sin este, los casos se convierten en un conjunto

---

71 MARIO BUNGE. *La ciencia. Su método y su filosofía*, Barcelona, Gedisa, 1967.

72 ALEJANDRO CABALLERO ROMERO. *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*, Lima, Instituto Metodológico Alén Caro E. I. R. L., 2009.

73 YIN. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, cit.

74 EISENHARDT. “Building theories from case study research”, cit.

75 BONACHE PÉREZ. “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, cit.

de datos y detalles en torno a una organización o situación en particular con significado solo para los grupos de interés involucrados.

El marco referencial científico se refiere a los conocimientos y experiencias previas relacionados con un tipo específico de problema que poseen o han sido sistematizados por todos los investigadores, científicos y estudiosos. El marco referencial comprende el marco teórico como indispensable, pero se complementa con otros elementos referenciales dependiendo del problema, tales como el mercado, el entorno o contexto, las normas, las experiencias exitosas y los errores ya establecidos<sup>76</sup>.

Por otra parte, como parte del marco referencial y teórico se deben conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes que *a priori* van a ayudar a aprehender y explicar una realidad compleja y abierta. De estos modelos se pueden derivar proposiciones teóricas formuladas de manera hipotética junto con sus correspondientes hipótesis o teorías rivales (explicaciones alternativas) que reforzarán el diseño de la investigación<sup>77</sup>.

### **C. Finalidad, objetivos, proposiciones y nivel de la investigación en un estudio de casos**

La finalidad de la ciencia es conocer la realidad y proponer cómo transformar esa realidad o contribuir a transformarla, por ende, a la finalidad se le persigue.

En cuanto al objetivo general de una investigación científica, según CABALLERO<sup>78</sup>, esta estudia un problema nuevo para la ciencia y propone cómo transformarlo o solucionarlo. El objetivo general es proposicional, cualitativo, integral y terminal, desentrañado de su finalidad integradora y que a su vez entraña objetivos específicos. Por su parte, los objetivos específicos son enunciados proposicionales desagregados del objetivo general que, sin excederlo, lo especifican. Los objetivos específicos se logran.

---

76 CABALLERO ROMERO. *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*, cit..

77 VILLARREAL LARRINAGA, y LANDETA RODRÍGUEZ. “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, cit.

78 Ibid.

Por ende, ambos aspectos (finalidad y objetivos) deben quedar claramente establecidos desde el inicio de la investigación, así como lo que se desea saber, es decir, las preguntas que guiarán la investigación. Aquí se debe precisar el nivel o niveles que puede alcanzar el estudio; en otras palabras, si será una investigación exploratoria, descriptiva, ilustrativa o explicativa<sup>79</sup> o como sostiene YIN<sup>80</sup>, que cada método de investigación se puede utilizar para los tres propósitos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Además, CABALLERO<sup>81</sup> considera los siguientes niveles que pueden alcanzar las investigaciones, la relación causal y el predominio del tipo de análisis cuantitativo o cualitativo, todo ello sistematizado en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Niveles que pueden alcanzar las investigaciones, relación causal y predominio del tipo de análisis cuantitativo o cualitativo

Investigación	Nivel	Relación causal	Tipo de análisis predominante
Exploratoria	V Nivel	No causal	Cualitativo-documental (cuantitativo-aplicativo)
Descriptiva	IV Nivel	No causal	Cualitativo-documental (cuantitativo-aplicativo)
Correlacional	IV Nivel	No causal	Cuantitativo-aplicado (cualitativo-teórico)
Explicativa	III Nivel	Causal (con hipótesis)	Cuantitativo-aplicado (cualitativo-teórico)
Predictiva o experimental	III Nivel	Causal (con hipótesis)	Cuantitativo-aplicado (cualitativo-teórico)
Solo si en 4 o 5 se descubre una constante de cambio (enuncia una ley científica)	(Automáticamente sube su nivel) II Nivel	Causal (con hipótesis)	Cualitativo-teórico (cuantitativo-aplicado)
Se plantea una nueva teoría (investigando leyes científicas)	(Automáticamente sube su nivel) I Nivel	Causal (con hipótesis)	Cualitativo-teórico (cuantitativo-aplicado)

79 BONACHE PÉREZ. “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, cit.

80 YIN. *Case study research: design and methods*, cit.

81 Ibid.

Las hipótesis son enunciados proposicionales que plantean una nueva solución creativa, innovadora a un problema nuevo (no resuelto) mediante el cruce de variables o factores con poder explicativo, que por ser necesariamente nuevas aún no pueden gozar de aceptación. Las hipótesis deben tener base científica y deben afirmar o negar relaciones entre variables y ser susceptibles de ser verdaderas o falsas, en la medida en que resulten objetivas<sup>82</sup>.

También es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas (construidas en un estudio de caso) y las hipótesis de estudio (formuladas en los estudios cuantitativos). Así, las proposiciones teóricas son construidas a partir de factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor<sup>83</sup>.

#### ***D. Definición de la unidad de análisis y selección de casos***

Según YIN<sup>84-85</sup>, la unidad de análisis es la misma que la definición del “caso” y se relaciona con la forma de las preguntas iniciales de investigación. El caso puede ser un individuo, un evento o una entidad. Cada unidad de análisis, sus preguntas y proposiciones relacionadas requerirá una estrategia de diseño de la investigación y recopilación de datos un tanto diferentes.

Después de definir la unidad de análisis, la selección del caso o casos a estudiar se basará en un muestreo teórico, no estadístico, tratándose de escoger aquellos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje y que permitan una generalización analítica y no estadística de los resultados<sup>86</sup>.

#### ***E. Recopilación de datos y evidencias en un estudio de casos***

El diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y, en

---

82 Ibid.

83 MARTÍNEZ CARAZO. “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica”, cit.

84 YIN. *Case study research: design and methods*, cit.

85 YIN. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, SAGE, 1994.

86 Ídem.

última instancia, con las conclusiones<sup>87</sup>. Por consiguiente, el diseño debe señalar con claridad los datos que se van a recopilar, cómo se van a recopilar, además de precisar cómo se realizará la interpretación de dichos datos y los resultados que se deriven de ellos.

El objetivo de esta fase será la recolección de toda la información y evidencia que ayude a corroborar las proposiciones recogidas en el modelo. Los métodos de recolección de evidencia para los estudios de casos se pueden relacionar con las diversas fuentes de las que aquella surge. Tales fuentes pueden ser las siguientes: la evidencia documental, la realización de entrevistas, la observación directa y la observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales<sup>88</sup>.

En conclusión, el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información, bases de datos, internet, entrevistas a investigadores del área, organismos públicos y privados, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación<sup>89</sup>.

### *F. Análisis individual y global de las evidencias*

Una vez culminada la fase de recojo de datos, el siguiente paso es el análisis de las evidencias para cada caso, vinculándolas a las proposiciones planteadas. El análisis de la evidencia es el corazón del estudio de casos, pero al mismo tiempo es la parte más compleja y menos codificada del desarrollo de un estudio<sup>90</sup>.

Una vez realizado el análisis individual de cada caso se debe llevar a cabo una estrategia general de análisis que confronte las proposiciones teóricas que llevaron a la propia realización del estudio con las evidencias disponibles, siendo estas al final aceptadas, reformuladas o rechazadas. Se debería ver si los datos recogidos convergen hacia una secuencia lógica de acontecimientos que podría explicar los resultados del caso. En un estudio de casos

---

87 VILLARREAL LARRINAGA y LANDETA RODRÍGUEZ. “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, cit.

88 Ibid.

89 MARTÍNEZ CARAZO. “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica”, cit.

90 VILLARREAL LARRINAGA y LANDETA RODRÍGUEZ. “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, cit.

múltiples diseñado para producir una serie de replicaciones, la explicación tentativa se convierte en la sucesión hipotética de eventos a identificar con los datos procedentes de un segundo caso. Estos podrían confirmar o no la serie propuesta, o bien llevar a modificar la explicación original, por lo que se debería volver al primero de los casos para ver si sus datos apoyarían la versión ahora alterada tanto como la original. Una vez hecho esto se procede a analizar los datos provenientes del tercer caso de forma similar y, así, paso a paso. En sí mismo, este proceso iterativo constituye el análisis cruzado de los diferentes casos disponibles, siendo necesaria una referencia constante al propósito inicial y la inclusión de explicaciones rivales<sup>91</sup>.

### G. Generalización del estudio de caso

El estudio de caso sirve como base para la comprobación empírica de las teorías anteriores o la construcción de una nueva explicación teórica del fenómeno que se está investigando. Además, se puede obtener una generalización analítica (no estadística) de los resultados de los varios casos que se utilizan en otros contextos con condiciones teóricas similares mediante la lógica de replicación –tanto literal como teórica– y el denominado procedimiento analítico de adaptación de patrones. La replicación literal (comparación de patrones con teoría dentro de grupos de casos) permite a los investigadores encontrar sutiles similitudes y diferencias dentro de grupos de casos relacionados con un patrón específico esperado, mientras que la replicación teórica (concordancia de patrones con teoría entre grupos de casos) permite identificar diferencias clave entre grupos de casos asociados con diversos patrones esperados<sup>92</sup>.

En la misma línea, YIN<sup>93</sup> señala que los estudios de casos, como los experimentos, son generalizables a propuestas teóricas y no a las poblaciones o universos. En este sentido, el estudio de caso, al igual que el experimento, no representa una “muestra”, y al hacer un estudio

91 Ibid.

92 ALEX RIALB, JOSEP RIALB, DAVID URBANO y YANCY VAILLANT. “El fenómeno Born-Global: un estudio de caso comparativo”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n.º 2, 2005, pp. 133 a 171, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/5151122\\_The\\_Born-Global\\_Phenomenon\\_A\\_Comparative\\_Case\\_Study\\_Research#read](https://www.researchgate.net/publication/5151122_The_Born-Global_Phenomenon_A_Comparative_Case_Study_Research#read)].

93 YIN. *Case study research: design and methods*, cit.

de caso, su objetivo será ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no a enumerar las frecuencias (generalización estadística). Es decir, la investigación por encuesta se basa en la generalización estadística, mientras que los estudios de caso (al igual que con los experimentos) se basan en la generalización analítica. En la generalización de análisis el investigador está tratando de generalizar un conjunto particular de los resultados a una teoría más amplia.

Los casos múltiples, en este sentido, deben ser considerados como experimentos múltiples (o encuesta múltiple). Bajo estas circunstancias, el método de generalización es “generalización analítica”, en la que una teoría antes desarrollada se usa como una plantilla con la que se comparan los resultados empíricos del estudio de caso. Si se muestran dos o más casos para apoyar la misma teoría, la repetición puede exigirse. Los resultados empíricos pueden ser considerados más potentes todavía si dos o más casos apoyan la misma teoría, pero no apoyan una igualmente creíble teoría rival.

Para esta etapa BONACHE PÉREZ<sup>94</sup> sugiere seguir el siguiente procedimiento de inducción analítica:

- Partir de un fenómeno que se quiere explicar.
- Formular una hipótesis explicativa.
- Contrastar la hipótesis en un caso para ver si se ajusta a los hechos.
- Reformular la variable independiente o redefinir la variable dependiente hasta obtener una explicación causal universal, lo que permitirá explicar que si da la variable dependiente, es porque existen determinadas condiciones, además de predecir el fenómeno estudiado, indicando que siempre que ocurran determinadas condiciones, entonces ocurrirán estos efectos o consecuencias.

## **H. Calidad del estudio de caso**

Según YIN<sup>95</sup>, a menudo se utilizan cuatro pruebas para determinar la calidad de cualquier investigación social empírica. Dado que los estudios de casos son una forma de este tipo de investigación, estas pruebas son relevantes para ellos.

94 BONACHE PÉREZ. “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, cit.

95 Ibid.



## 1. Validez del constructo

La identificación de medidas operativas correctas de los conceptos en estudio y la no emisión de juicios subjetivos. Implica establecer las correctas medidas operacionales para los conceptos a ser estudiados<sup>96</sup>. Se recomiendan algunas tácticas, como el uso de múltiples fuentes de evidencia o establecer una cadena de pruebas.

## 2. Validez interna

Sirve para estudios explicativos o causales, no para los estudios descriptivos o exploratorios. Se relaciona con los errores en la determinación de la relación causal sin identificar que un tercer factor puede ser el causante o realizar inferencias sobre un evento que no se puede observar directamente. Se refiere al grado en que el estudio refleja o se corresponde a la situación estudiada. Aquí es aplicable el principio de la triangulación, es decir, hasta qué punto distintas fuentes aportan la misma información<sup>97</sup>.

## 3. Validez externa

Saber que los resultados de un estudio se pueden generalizar, es decir, en la generalización analítica el investigador está tratando de extender un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia. En lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que permiten explicar y predecir un fenómeno<sup>98</sup>.

## 4. Fiabilidad

Sirve para asegurarse que si un investigador posteriormente realiza el mismo estudio, siguiendo el mismo procedimiento, logrará los mismos resultados y conclusiones.

---

96 YIN. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, cit.

97 BONACHE PÉREZ. "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", cit.

98 Ídem.

**Tabla 4.** Tácticas y tipo de prueba para determinar la calidad del estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en la que se desarrolla la táctica
Validez de construcción	Utilizar múltiples fuentes de evidencia. Establecer cadena de evidencia.	Recopilación de datos
Validez interna	Hacer coincidencia de patrones. Hacer la construcción de la explicación. Usar modelos lógicos.	Análisis de los datos
Validez externa	Utilizar la lógica de replicación en múltiples de estudio de casos.	Diseño de la investigación
Confiabilidad	Desarrollar una base de datos de estudio de casos.	Recopilación de datos

## VIII. DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS QUE IMPLEMENTARON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### A. Características del estudio empírico de caso

Después de haber descrito la propuesta del diseño metodológico, se pasa al diseño del estudio empírico y a la exposición de sus características, las cuales se resumen en la ficha técnica que se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Ficha técnica del estudio empírico

Selección del problema	Desconocimiento de cómo en otros Estados, regiones o ayuntamientos de otros países han desarrollado e implementado, junto con los planes estratégicos y operativos, un cuadro de mando integral.
Preguntas de investigación	¿Cómo están estructurados los lineamientos estratégicos de los planes estratégicos de las regiones, Estados o municipalidades y cómo se relacionan con el cuadro de mando integral? ¿Las perspectivas y objetivos del CMI de las regiones, Estados o municipalidades han sido adaptados al sector público? ¿Cuáles son las causas o razones por las que algunos Estados o municipalidades de otros países han decidido desarrollar e implementar el cuadro de mando integral?
Finalidad de la investigación	Conocer por qué algunas instituciones públicas, principalmente en países desarrollados, han desarrollado e implementado un cuadro de mando integral para la gestión estratégica de sus planes estratégicos y operativos, proponiendo un instrumento de gestión estratégica para los Gobiernos regionales en el Perú.

Objetivos	<p>Analizar y describir la estructura de los planes estratégicos de los casos de implementación del cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos seleccionados.</p> <p>Explicar por qué algunos estados, ayuntamientos o municipalidades han desarrollado e implementado el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, identificando sus causas o razones.</p> <p>Diseñar un instrumento de gestión estratégica para los Gobiernos regionales en el Perú.</p>
Supuestos (proposiciones)	<p>Los lineamientos de los planes estratégicos de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades son la base para desarrollar e implementar el cuadro de mando integral.</p> <p>Las perspectivas y objetivos de cada uno de los mapas estratégicos de los casos de implementación del cuadro de mando integral han sido adaptados a la realidad de cada una de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades.</p> <p>Los Gobiernos de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el cuadro de mando integral lo han hecho por presiones de factores externos e internos.</p>
Nivel de la investigación	La investigación es descriptiva, porque analiza y describe cómo están estructurados los planes estratégicos de las organizaciones públicas, además de explicativa porque pretende revelar las causas o razones del desarrollo e implementación del cuadro de mando integral.
Unidad de análisis	Instituciones públicas de diversos países que cuenten con un plan estratégico y hayan desarrollado e implementado el cuadro de mando integral.
Selección de casos	<p>Se seleccionaron cuatro casos:</p> <p>Municipio de Charlotte, condado de Mecklenburg, Estado de Carolina del Norte (Estados Unidos).</p> <p>Municipio de San Cugat del Vallés, comunidad autónoma de Cataluña, provincia de Barcelona (España).</p> <p>Municipio de Ottawa, capital de Canadá, en la provincia de Ontario (Canadá).</p> <p>Brasil (país)</p>
Ámbito geográfico	Mundo
Universo	Instituciones públicas que han desarrollado e implementado el cuadro de mando integral a nivel mundial (ver Tabla 6)
Muestra	Cuatro instituciones públicas de diferentes países con reconocimiento internacional por haber desarrollado e implementado el cuadro de mando integral y por ser premiadas por la Organización de las Naciones Unidas al Servicio Público.
Métodos de recopilación de datos y evidencias	<p>Revisión documental de páginas web, planes estratégicos, planes operativos, mapas estratégicos, presentaciones, políticas públicas, artículos, memorias, entre otros.</p> <p>Uso de artefactos tecnológicos como videos de conferencias, talleres, programas de capacitación, entre otros.</p>
Análisis cualitativo de la evidencia	<p>Análisis de los elementos del marco estratégico. Análisis de los mapas estratégicos y sus perspectivas.</p> <p>Búsqueda de patrón de comportamiento para las proposiciones teóricas.</p> <p>Identificación de razones y relaciones causales.</p>
Enfoque científico	Principalmente inductivo, que luego permite la generalización analítica y, parcialmente deductivo, porque primero se analiza y sistematiza individualmente cada uno de los casos de estudio, su marco estratégico, mapas estratégicos y sus perspectivas, para luego identificar patrones generales de comportamiento, factores explicativos y relaciones causales, considerando que se parte deductivamente de proposiciones basadas en la revisión de teorías.
Calidad del estudio	Validez de construcción, interna, externa y confiabilidad.
Período de realización	Marzo 2015 - febrero 2016

**Tabla 6.** Lista casos de uso del BSC en instituciones del sector público

Organización	Sector	País
Centrelink	Agencia de Gobierno	Australia
Servicios Aéreos de Australia	Gobierno	Australia
Ciudad de Brisbane	Gobierno local	Australia
Oficina de Meteorología	Investigación	Australia
Confederación Nacional de Industria	Manufactura	Brasil
Policía Montada de Canadá	Gobierno	Canadá
Ayuntamiento de Ottawa	Gobierno local	Canadá
Universidad de Indiana	Educación superior	EE. UU.
Universidad Estatal de Ohio	Educación superior	EE. UU.
Universidad Estatal de Pennsylvania	Educación superior	EE. UU.
Universidad de California	Educación superior	EE. UU.
Universidad de California, San Diego	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Akron, Ohio	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Alaska	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Arizona	Educación superior	EE. UU.
Universidad de California, Berkeley	Educación superior	EE. UU.
Universidad de California, Los Ángeles	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Denver	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Florida	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Iowa	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Louisville, KY	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Missouri	Educación superior	EE. UU.
Universidad de North Carolina en Wilmington	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Northern Colorado	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Vermont	Educación superior	EE. UU.
Librería de la Universidad de Virginia	Educación superior	EE. UU.
Universidad de Washington	Educación superior	EE. UU.
Compañía de Energía de los Estados del Norte	Energía	EE. UU.
Agencia de Logística de Defensa	Gobierno	EE. UU.
Oficina Nacional de Reconocimiento	Gobierno	EE. UU.
Departamento Federal de Energía	Gobierno	EE. UU.
Organización	Sector	País
Departamento Federal de Comercio	Gobierno	EE. UU.

Departamento Federal de Transporte	Gobierno	EE. UU.
Guardia Costera	Gobierno	EE. UU.
Ayuntamiento de Charlotte	Gobierno local	EE. UU.
Distrito de Bomberos de Northwest	Gobierno Local	EE. UU.
Estado de Virginia	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Iowa	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Maryland	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Puerto Rico	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Texas	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Minnesota	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Oregon	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Florida	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Washington	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Utah	Gobierno local	EE. UU.
Estado de Maine	Gobierno local	EE. UU.
Ciudad de San Diego	Gobierno local	EE. UU.
Ciudad de Portland	Gobierno local	EE. UU.
Ciudad de Seattle	Gobierno local	EE. UU.
Ciudad de Austin	Gobierno local	EE. UU.
Ciudad de Olathe	Gobierno local	EE. UU.
Ayuntamiento de Monroe	Gobierno local	EE. UU.
Ayuntamiento de Fairfax	Gobierno local	EE. UU.
Ayuntamiento de Mecklenbug	Gobierno local	EE. UU.
Ayuntamiento de Santa Clara	Gobierno local	EE. UU.
Programa Nacional de Donación de Médula Ósea	Salud	EE. UU.
Comando Médico del Ejército de los Estados Unidos	Salud	EE. UU.
Servicio de Finanzas y Contabilidad de Defensa	Servicios financieros	EE. UU.
Servicios Postales de los Estados Unidos	Servicios postales	EE. UU.
Ayuntamiento Sant Cugat Del Vallés	Gobierno local	España
Ayuntamiento de Andalucía	Gobierno local	España
Ayuntamiento de Barcelona	Gobierno local	España
Ministerio de Defensa del Reino Unido	Gobierno	Reino Unido
Ciudad de Cockburn	Gobierno local	Reino Unido
Ciudad de Melville	Gobierno local	Australia
Tribunal de Reclamación de Menores	Gobierno	Singapur

Del mismo modo, es importante precisar la tipología del estudio de casos. Siguiendo la clasificación de Yin<sup>99-100</sup>, esta investigación incluye varios casos, configurando un estudio de casos múltiples. En segundo lugar, la investigación tiene a las instituciones públicas como una sola unidad de análisis, es decir, es holística; por consiguiente, es un estudio de casos múltiple de tipo 3, de carácter holístico, tal como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Tipo de estudio de casos

Carácter de la unidad de análisis	Caso único	Múltiples casos
Carácter holístico (unidad de análisis simple)	TIPO 1	TIPO 3
Carácter incrustado o encajado (unidad de análisis múltiple)	TIPO 2	TIPO 4

Por último, según los objetivos de la investigación, este estudio de casos es de naturaleza descriptiva porque especifica los elementos del marco estratégico y las perspectivas de las instituciones que han desarrollado e implementado el cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos; además de explicativo porque se busca llegar a una generalización analítica mediante el descubrimiento de las condiciones generales que permitan explicar el fenómeno de desarrollar e implementar el cuadro de mando integral en las instituciones públicas.

99 Yin. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, cit.

100 Yin. *Case study research: design and methods*, cit.

**Figura 2.** Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones públicas que incorporaron el cuadro de mando integral para la gestión estratégica



## IX. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES DE INSTITUCIONES QUE HAN IMPLEMENTADO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### A. Caso 1: *Municipalidad de Charlotte, Estados Unidos*

#### 1. Estructura Federal de los Estados Unidos, localización geográfica y perfil de Charlotte

El Estado Federal de los Estados Unidos tiene tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El artículo 11 de la Constitución establece la rama ejecutiva del Estado, que es en sí misma el Gobierno federal del país. Para administrar las leyes federales existen 15 departamentos y organizaciones administrativas, agrupadas en la Oficina Ejecutiva del presidente. Como parte de la división política de Estados Unidos existen 50 Estados. Cuatro de ellos se dividen en condados. Los condados se subdividen en municipalidades o en pueblos. Las áreas urbanas se organizan en ciudades conurbadas, pueblos, comunas, municipalidades e instituciones autónomas o subordinadas<sup>101</sup>.

Charlotte es una ciudad ubicada en el condado de Mecklenburg, en el Estado de Carolina del Norte, cercana a la frontera con Carolina del Sur. Charlotte, además de ser la sede del condado de Mecklenburg, es la ciudad más poblada del Estado, siendo conocida como un destacado centro financiero, pues dos de los bancos más grandes de Estados Unidos, Wachovia y Bank of América, tienen su sede corporativa en ella<sup>102</sup>. En la Figura 4 se puede apreciar la localización y un perfil básico de la ciudad.

101 GOBIERNO FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS. *Branches of Government*, 27 de enero de 2017, disponible en [<https://www.usa.gov/branches-of-government>].

102 GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *About Charlotte*, 27 de enero de 2017, disponible en [<https://charlottenc.gov/government-site/Pages/AboutUs.aspx>].

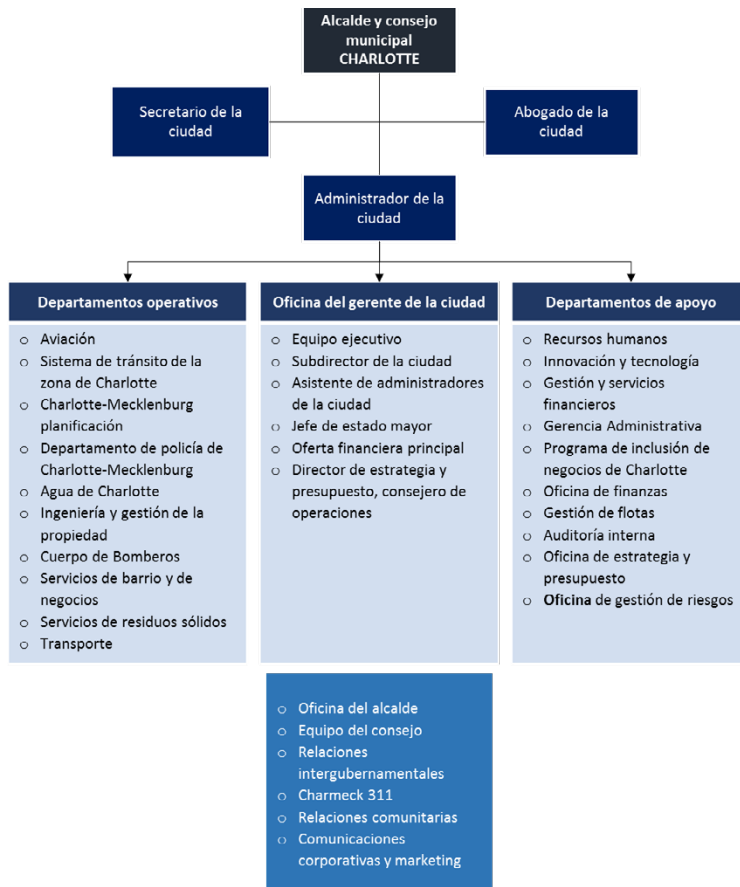


Figura 3. Perfil de Charlotte



## 2. Estructura orgánica del Gobierno Municipal de Charlotte

Figura 4. Organigrama del Ayuntamiento de Charlotte



### 3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral

La planificación estratégica es un componente integral de la filosofía de la administración general de la ciudad de Charlotte. El proceso de planificación estratégica de la ciudad comienza con un examen de la visión, misión y los valores necesarios para servir a la comunidad. Termina con un plan integral de acciones organizacionales y resultados. El desarrollo de este plan estratégico e integral es doble: el concejo de la ciudad estableció la dirección de la política a través de sus planes de área focal y objetivos de política estratégica, seguidos mediante la creación de metas departamentales que operacionalizan las políticas del concejo municipal. Desarrollar una estrategia organizativa significa establecer prioridades y tomar decisiones para lograr el futuro deseado de la comunidad. La integración de la estrategia organizativa y la asignación de recursos demuestran cómo el presupuesto apoya los objetivos de política estratégica y los objetivos del plan de área de enfoque, que a su vez facilitan el logro de la visión y el cumplimiento de la misión de la ciudad<sup>103</sup>.

Cabe precisar que Charlotte fue el primer municipio en los Estados Unidos en adoptar el cuadro de mando integral. Ya en 1998 al menos veintitrés Gobiernos municipales habían adoptado el cuadro de mando integral<sup>104</sup>. La ciudad de Charlotte siguió una estrategia basada en el cliente al elegir un conjunto de temas estratégicos interrelacionados con el fin de crear valor para sus ciudadanos<sup>105</sup>.

### 4. Descripción y análisis del marco estratégico

La misión de la ciudad es asegurar la prestación de servicios públicos y promover la seguridad, la salud y la calidad de vida de sus ciudadanos.

---

103 GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *Strategic operating plan and FY 2017-FY 2021*, Government Finance Officers Association, 1 de julio de 2015.

104 WILLIAM RIVENBARK y ERIC PETERSON. "A balanced approach to implementing the balanced scorecard", en *Popular Government*, 2008, pp. 31 a 37, disponible en [<https://unc.live/2SSRR28>].

105 ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON. "Cómo dominar el Sistema de Gestión", *Harvard Business Review*, n.º 6, 2008, disponible en [<https://bit.ly/3n-Mc2x1>].

Según el Plan Estratégico y Operativo 2017-2021, citado por el Gobierno Municipal de Charlotte<sup>106</sup>, la visión de la ciudad es ser un modelo de excelencia que pone a los ciudadanos en primer lugar y desarrolla una comunidad con todas las facilidades para vivir, trabajar y realizar actividades de ocio. Esta visión del desarrollo de la ciudad le proporciona a la organización una dirección política clara del ayuntamiento.

Así, la visión general de Charlotte está desagregada y enfocada en cinco áreas o líneas estratégicas, que son las siguientes:

- Seguridad comunitaria: Charlotte será una de las comunidades más seguras de América.
- Desarrollo de viviendas y vecindarios: La ciudad de Charlotte mantendrá y creará diversos vecindarios para residentes de todas las edades.
- Medioambiente: Charlotte se convertirá en líder mundial en sostenibilidad ambiental, preservando los recursos naturales y equilibrando al mismo tiempo el crecimiento con una política fiscal sana.
- Transporte y planificación: La economía fuerte de Charlotte y el estilo de vida atractivo prosperarán debido los lugares y vecindarios saludables, y centros de empleo robustos, apoyados por inversiones en transporte.
- Desarrollo económico y competitividad global: Charlotte fortalecerá su posición como ciudad de prominencia en el mercado global, aprovechando sus ventajas competitivas.

En cuanto a la visión trazada por esta ciudad, se sintetiza en una estrategia para generar valor público y lograr impacto en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

## 5. Descripción y análisis de los valores

Según el Gobierno Municipal de Charlotte<sup>107</sup>, los valores rectores de la ciudad son los siguientes:

- Atraer y retener a una mano de obra calificada y diversa.
- Valorar el trabajo en equipo, la apertura, la responsabilidad, la productividad y el desarrollo de los empleados.
- Proveer a todos los clientes servicios de calidad corteses, receptivos, accesibles y sin costo.

106 GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *About Charlotte*, 27 de enero de 2017, cit.

107 Ibid.

- Tomar la iniciativa de identificar, analizar y resolver problemas.
- Colaborar con las partes interesadas para resolver problemas y tomar decisiones.

Estos valores orientan y norman la conducta de los ciudadanos de Charlotte para el cumplimiento de su misión.

## 6. Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos

La ciudad de Charlotte tiene como estrategia utilizar la herramienta de gestión del desempeño del cuadro de mando integral para traducir la visión, misión, objetivos de política estratégica y planes de área enfocados en los objetivos, con el fin de generar valor público a través de:

- Asegurar que todos los residentes y visitantes estén seguros, a través de la implementación de recursos para los programas de mayor impacto contra la delincuencia, así como para abordar las causas de la delincuencia y el desvío de quienes se inician en la delincuencia para evitar un expediente criminal y aumentar sus oportunidades de éxito.
- Construir y preservar vecindarios vibrantes y diversos, a través de la ampliación de la oferta de viviendas asequibles y preservación del parque habitacional, así como de mayores inversiones en infraestructura vecinal, apariencia y salud de la comunidad.
- Proporcionar oportunidades económicas para aumentar la movilidad ascendente, principalmente, mediante el apoyo para hacer crecer a las pequeñas empresas y emprendimientos, especialmente de las mujeres y minorías a través de los contratos de la ciudad y las subvenciones de inversión.
- Facilitar e invertir en innovación para el crecimiento de la ciudad con infraestructura sostenible, a través de la zonificación de la ciudad y el uso de tecnologías creativas para una “ciudad inteligente” y el crecimiento del turismo y el desarrollo de los corredores de negocios en áreas prioritarias.
- Conectar a personas y lugares a pie, en bicicleta, en tránsito y en automóvil de manera segura y eficaz para gente de todas las edades a través de la construcción de calles seguras, aceras, senderos, rieles y conexiones para transporte en bicicletas.
- Promover un ambiente limpio y saludable a través del mejoramiento de la calidad del agua, reducción del uso de energía y combustible y la eliminación de desechos sólidos mediante el reciclaje.

En conclusión, el BSC de la ciudad de Charlotte traduce la estrategia para el desarrollo de esta, teniendo en la cima de la pirámide a la misión que se debe cumplir como fin supremo de la razón de ser del Gobierno local, la cual se enfoca en un desarrollo con horizonte temporal a largo plazo, para ser una comunidad elegida para vivir, trabajar y hacer turismo y ocio. De esta manera, para el logro de la visión se define la estrategia, que luego se traduce en el mapa estratégico. La visión se desagrega en objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, que finalmente se operacionaliza con los programas y proyectos priorizados que se insertan en el plan operativo con sus respectivos presupuestos.

## 7. Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos

Según KAPLAN y NORTON<sup>108</sup>, desde 1990 Charlotte ya tenía una misión y una visión que comunicaban el deseo de la ciudad de proporcionar servicios de alta calidad a sus ciudadanos para que la ciudad fuera una comunidad elegida para vivir, trabajar y hacer turismo y ocio. En el Plan Estratégico y Operativo 2017-2021<sup>109</sup> se mantiene la misma visión para la ciudad, la que se soporta en cinco temas, áreas o líneas estratégicas y se muestra en el mapa estratégico, estas son las siguientes: seguridad de la comunidad, ciudad dentro de otra ciudad (con la preservación y mejora de los barrios urbanos más antiguos), reestructuración del Gobierno, transporte y desarrollo económico.

Para implementar con efectividad estos cinco temas estratégicos, la perspectiva del cliente (ciudadano) aparece en la parte superior del cuadro de mando. Esta perspectiva superior incluye seis objetivos (ver Figura 6), los cuales representan los servicios clave que la ciudad ofrece a sus ciudadanos.

La siguiente perspectiva está relacionada con la promoción de los negocios, principalmente, la micro y pequeña empresa, mediante la creación de empresas especializadas y alianzas estratégicas dentro

108 KAPLAN y NORTON. *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Buenos Aires, TEMAS, 2012.

109 GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *About Charlotte*, 27 de enero de 2017, cit.

de las comunidades y la mejora de la productividad y eficiencia tecnológica<sup>110</sup>.

La perspectiva financiera está relacionada con la gestión de los recursos para ayudar a alcanzar los objetivos para el ciudadano. Esta perspectiva mide la oferta de los servicios de la ciudad a un precio competitivo, el aumento de la base tributaria, la inversión en infraestructura, confirma los socios para el financiamiento de los servicios y la calificación crediticia para financiar proyectos prioritarios.

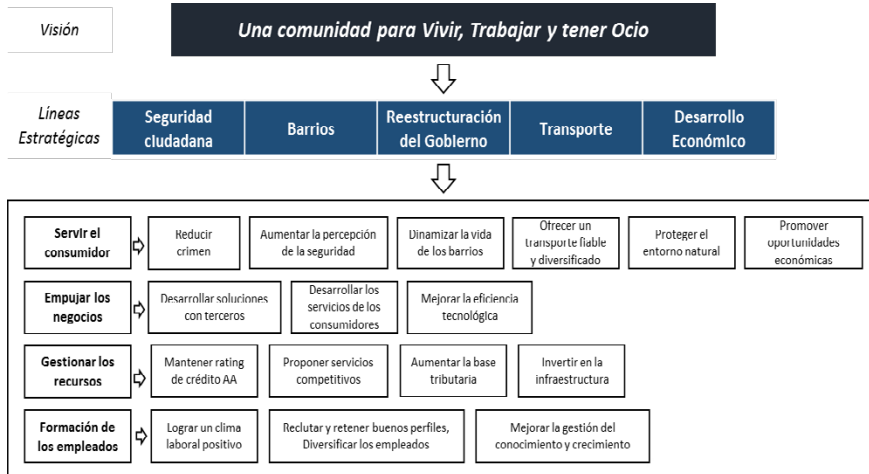
En la base del mapa estratégico se ubica la perspectiva de formación de los empleados, orientada a reclutar y retener empleados multidisciplinarios con altas competencias, lograr un buen clima laboral y mejorar la gestión del conocimiento para compartir información y lograr el autoaprendizaje.

Es importante señalar que el mapa no representa ni puede representar todos los servicios que se ofrecen en una ciudad. En este caso no está representado el recojo de basura, la extinción de los incendios o el control y protección a los animales, pues estos servicios son considerados en el cuadro de mando de cada departamento o división.

En conclusión, el mapa estratégico de Charlotte adapta el modelo a la realidad pública, pero considera las cuatro perspectivas del cuadro de mando original, colocando en la parte superior la perspectiva del ciudadano (cliente) y en la perspectiva de procesos la promoción de los negocios, sobre todo, de las micro y pequeñas empresas. Luego está la perspectiva financiera, que aparece como gestión de recursos, y en la base la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (formación de los empleados) como el soporte principal del mapa estratégico para la generación de valor público para los ciudadanos (cliente).

---

110 ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Centro Libros PAPER, S. L. U., 2001, disponible en [[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/33/32306\\_COMO\\_UTILIZAR\\_EL\\_CMI%20.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32306_COMO_UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf)].

**Figura 5.** Mapa estratégico de Charlotte

## 8. Causas y razones para la implementación del cuadro de mando integral

De acuerdo con el análisis del Plan Estratégico y Operativo 2017-2021<sup>111</sup>, existen cuatro razones principales por las cuales la ciudad de Charlotte desarrolló e implementó el cuadro de mando integral:

- La ciudad de Charlotte utiliza la herramienta del cuadro de mando integral para traducir su visión, misión, objetivos de política estratégica y planes de área de enfoque de objetivos.
- La planificación y su ejecución son un componente clave para el logro de los objetivos de la ciudad.
- La estrategia les permite priorizar y decidir para lograr el futuro deseado de la comunidad, basado en la visión que le proporciona a la organización una dirección política clara del ayuntamiento.
- La integración de la estrategia organizativa con el cuadro de mando integral y la asignación de recursos demuestran cómo el presupuesto apoya los objetivos de política estratégica y los objetivos del plan de área de enfoque, que a su vez facilitan el logro de la visión y el cumplimiento de la misión.
- En conclusión, el desarrollo e implementación del cuadro de mando integral en la ciudad de Charlotte tiene como punto de partida su

111 GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *About Charlotte*, 27 de enero de 2017, cit.

proceso de planificación estratégica operativa, que constituye la base para el diseño de la herramienta de gestión estratégica –CMI–, que le permite decidir (estrategia) y priorizar los programas y proyectos estratégicos (iniciativas estratégicas), alineándolos con su presupuesto para lograr la visión y objetivos de la ciudad y cumplir su misión.

## ***B. Caso 2: Municipalidad de San Cugat del Vallés, España***

### **1. Organización del Estado español, localización geográfica y perfil de la ciudad de San Cugat del Vallés**

La Constitución española de 1978 establece que el Estado tiene tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Está constituido por una monarquía parlamentaria y un sistema de Gobierno basado en la representación parlamentaria. Asimismo, establece la unidad del Estado y la autonomía de las comunidades autónomas (regiones) y administraciones locales. Existen 17 comunidades autónomas (regiones), dos ciudades autónomas y 8,100 entes locales<sup>112</sup>.

San Cugat del Vallés es un municipio situado en la comarca del Vallés Occidental, en la provincia de Barcelona, en la comunidad autónoma de Cataluña, España.

---

112 GOBIERNO DE ESPAÑA. *Administración*, 26 de enero de 2017, disponible en [<https://administracion.gob.es/>].



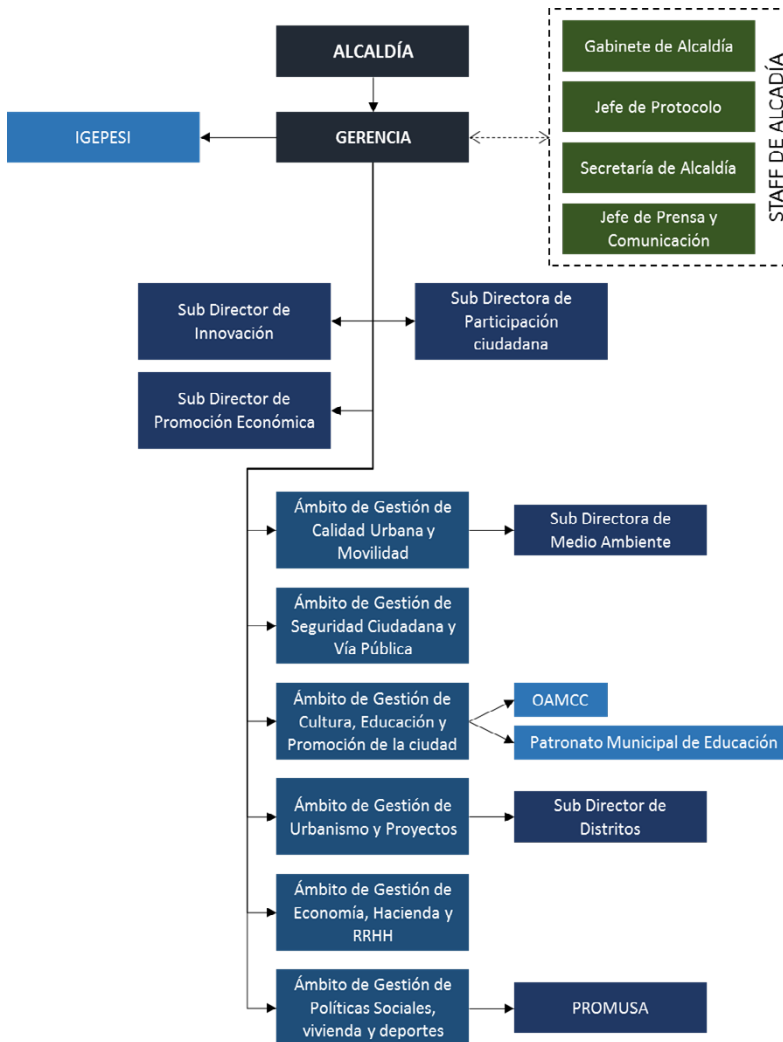
**Figura 6.** Perfil de San Cugat del Vallés

La ciudad se caracteriza, ante todo, por estar muy cerca de Barcelona, a unos 5 km (desde el barrio de Les Planes) y por estar formada por cinco distritos: San Cugat núcleo, Mirasol, Vallldoreix, La Floresta y Las Planas.

## 2. Estructura orgánica del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés.

El Ayuntamiento de San Cugat del Vallés tiene un modelo de organización gerencial que distingue de forma clara el estadio político del técnico de gestión. El nexo entre el estadio político (alcalde, tenencias de alcaldía y concejalías delegadas) y el técnico es la figura del gerente. Del gerente municipal dependen los directores de los distintos ámbitos de la gestión técnica municipal: servicios generales, economía y hacienda, recursos humanos, territorio, servicios urbanos, medioambiente, servicios personales y políticas sociales. Esta estructura organizativa permite trabajar de manera central y permanente en la optimización de recursos, la implementación de sistemas de gestión de la calidad y la modernización y racionalización de los recursos, así como las actuaciones de mejora continua en la gestión y en la obtención de resultados<sup>13</sup>.

113 JORDI TURULLI NEGRE y CARLOS VIVAS URIETA. *El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés*, Panamá, 2003, disponible en [<https://docplayer.es/3150495-El-cuadro-de-mando-integral-en-la-administracion-publica-el-caso-del-ayuntamiento-de-sant-cugat-del-valles.html>].

**Figura 7.** Organigrama del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés

### 3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral

El punto de partida del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés para implementar el cuadro de mando integral fue el Plan de Alineación y Competitividad Estratégica en la Administración Pública (Pacto, Pacte en catalán). El Pacto es un nuevo modelo y herramienta de gestión pública basado en el liderazgo, gestión del cambio y la generalización de los mapas estratégicos y del cuadro de mando integral o *balanced*

*scorecard*, con indicadores estratégicos y de gestión en todos los niveles organizativos<sup>114</sup>.

El análisis y diagnóstico inicial indicaban que la gestión del ayuntamiento tenía una excesiva carga burocrática que impactaba justo en el incremento del gasto público, una despreocupación general por el uso eficiente de los recursos públicos, desmotivación y absentismo del personal, ausencia de competencia, falta de fomento al crecimiento económico y un incremento del déficit público. El reto fue pasar a una organización enfocada en la estrategia, moderna, motivada, innovadora, alineada, eficiente con los recursos públicos, eficaz en el cumplimiento de los objetivos y colaborativa<sup>115</sup>.

La implantación de este nuevo modelo de gestión permitió que la dirección del Ayuntamiento de San Cugat (España) obtenga el Premio EPSA 2009 en la categoría de Liderazgo y Gestión del Cambio de la European Institute of Public Administration por haber transformado la cultura de gastos tradicionales en una cultura de costes, lo que permitió que tanto los políticos como los gestores públicos pensarán en la misma dirección y tengan los mismos valores para hacer mejores políticas públicas.

Según el Pacto, en el primer nivel se ubica la Junta de Gobierno, que establece la estrategia global y política de forma transversal y las prioridades. En el segundo nivel, el Consejo de Dirección que define la estrategia competitiva y se compromete con la estrategia política a través de un acuerdo político-técnico. Sobre esta base, todas las direcciones funcionales (servicios) se alinean con la estrategia y se vinculan los objetivos funcionales al presupuesto. Un aspecto clave de este nuevo modelo de gestión es el enfoque hacia una nueva visión de sostenibilidad social, económica y ambiental, es decir, se pasa de articular el crecimiento de la ciudad a la gestión eficiente de los servicios.

En la actualidad el Ayuntamiento de San Cugat ha innovado y actualizado el plan y tiene el nuevo Pacto 2016-2019, una estrategia

---

114 AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Alineamiento y Competitividad Estratégica – PACTE*, San Cugat del Vallés, 15 de febrero de 2012, disponible en [[http://sfo.santcugat.cat/files/3-165021-annex/DOC16\\_MODELO\\_PACTE\\_Castellon.pdf](http://sfo.santcugat.cat/files/3-165021-annex/DOC16_MODELO_PACTE_Castellon.pdf)].

115 Ídem.

para la mejora de la calidad de vida basada en los siguientes cinco pilares<sup>116</sup>:

- Calidad urbana: Ciudad preparada
- Cultura y entidades: Ciudad culturalmente avanzada
- Innovación y Gobierno abierto: Ciudad de calidad democrática
- Social y ciudadanía: Personas completas
- Economía y comercio: Ciudad emprendedora y positiva

El Ayuntamiento de San Cugat del Vallés desde el año 2001 apostó por la implantación del cuadro de mando y fue uno de los pioneros en el marco de las administraciones locales españolas, con el objeto de implementar una política de gestión estratégica como respuesta a las necesidades detectadas en una evaluación del ayuntamiento en el período de 1997 a 2001, que dio cuenta de un fuerte crecimiento demográfico y económico con una demanda ciudadana de alto nivel, del deseo de los empleados de ver reconocido el nivel de los servicios prestados y la necesidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones implementadas por el ayuntamiento<sup>117</sup>.

Para llevar a cabo las acciones descritas en el párrafo anterior, inicialmente, se estudiaron casos y experiencias de implantación a nivel nacional e internacional, se analizaron los casos de Charlotte (Carolina del Norte, EE. UU.), Calgary (Canadá), Londres y Wakefield (Inglaterra) y el Ayuntamiento de Barcelona-Vía Pública (España). Luego se decidió hacer una adaptación del modelo Charlotte a Sant Cugat, por considerarlo el más adecuado<sup>118</sup>.

Según TURULLI y VIVAS<sup>119</sup>, gerente del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés y director del Ámbito de Gestión de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés, cada uno, el CMI implantado tiene las siguientes características básicas:

116 AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Actuación Municipal 2016-2019*, 2016, disponible en [<https://bit.ly/3dosrTN>].

117 MÓNICA MICHAELA BOLBORICI. "La aplicación del cuadro de mando en las entidades públicas: Un estudio de caso", *Revista de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza*, 2012, pp. 2 a 42, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/289973063.pdf>].

118 TURULLI NEGRE y VIVAS URIETA. *El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés*, cit.

119 Ibid.

- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos de corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
- Su formulación presenta un carácter participativo, pues se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
- Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Por otra parte, sostienen que la perspectiva global que plantea el CMI permite introducir realmente el planeamiento estratégico en la Administración pública. Por otra parte, el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero, pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros aún siguen siendo útiles, aunque deben complementarse con muchos otros datos. Lo que en realidad interesa es optimizar el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos.

Es importante señalar que la implementación del CMI en el Ayuntamiento de San Cugat del Vallés se complementó con otra importante herramienta de gestión: el sistema de costos ABC (*activity based costing*). Esta metodología permite la determinación de los costos por actividad que ayudan a identificar los elementos clave de un servicio y, por tanto, mejorar la toma de decisiones. Además, la metodología ABC permite determinar el costo real de un servicio a partir del análisis de las actividades desarrolladas para la provisión, y los costos que son imputables a estas actividades. Esta herramienta complementaria al CMI permite desterrar la creencia de las décadas pasadas de que el mejor gestor público era el que ejecutaba todo su presupuesto, pues era práctica asumida que en futuros ejercicios se le asignaría un presupuesto incremental respecto del gastado el ejercicio anterior. Por ello, la verdadera revolución pendiente en la Administración pública es el paso de la cultura del gasto a la del costo, este es el camino de mejora en el que al gestor público (político y técnico) se le exige tener un comportamiento eficiente, lo que significa conseguir los objetivos con el mínimo costo posible

u obtener, a partir de unos costos fijos dados, el mayor rendimiento posible<sup>120</sup>.

#### 4. Descripción y análisis del marco estratégico

La misión innovada inserta en el Pacto 2016-2019 indica que la corporación tiene como misión garantizar y facilitar un entorno de bienestar, salud y seguridad desde el diálogo con la ciudadanía y su corresponsabilidad desde la convivencia ambiental y el fomento de la innovación, priorizando el bien común para garantizar la mejora de la calidad de vida<sup>121</sup>.

La misión mantiene el enfoque de sostenibilidad social, económica y ambiental del Pacto 2012-2015, que señalaba que la corporación tiene como misión promover la sostenibilidad económica, social y ambiental para las personas, entidades y empresas de San Cugat con el objetivo de mejorar la calidad de vida, difundiendo sus valores y fomentando la innovación y la creatividad<sup>122</sup>.

La comparación anterior confirma que la innovación también puede alcanzar a la misión de las organizaciones, la misma que resume y concentra la esencia de la estrategia de desarrollo y que tiene que responder a los cambios y tendencias sociales, económicas y ambientales.

#### 5. Descripción y análisis de los valores

A continuación, se nombran los valores que compromete el Pacto 2016-2019:

- Integridad: Buen gobierno y prevención de los riesgos de la corrupción.
- Responsabilidad: Uso de los recursos de forma responsable.
- Exigencia: Establecimiento de objetivos a toda la organización y aplicación de la mejora continua en la prestación de los servicios.

120 CARLOS VIVAS URIETA. "El Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés: un sistema de costes ABC y un nuevo modelo de formulación e implementación presupuestaria", *Revista de Contabilidad y Dirección*, n.º 13, 2011, pp. 207 a 224, disponible en [<https://bit.ly/33sjvuu>].

121 AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Actuación Municipal 2016-2019*, cit.

122 AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Alineamiento y Competitividad Estratégica - PACTE*. San Cugat del Vallés, cit.

- Creatividad: Abiertos a nuevas ideas que aporten valor a la organización.
- Iniciativa: Abiertos y predispuestos a probar y mejorar.
- Servicio público: Detectar, conocer y satisfacer las demandas de la ciudadanía.
- Honestidad: Obrar siendo fieles a nosotros mismos y con transparencia.
- Rigurosidad y agilidad: Trabajar con profesionalismo y excelencia.
- Respeto: Reconocer la valía de las personas y sus necesidades.
- Civismo: Con respecto a las demás personas de la comunidad y hacia las cosas compartidas.

Estos nuevos valores consagrados en el Pacto 2016-2019 incluyen cuatro valores adicionales referidos a la honestidad, rigurosidad y agilidad, respeto y acción cívica. Además, se excluyen cuatro valores consagrados en el Pacto 2012-2015, que eran resultados, transparencia, colaboración y participación.

Estos cambios también indican que los valores pueden ser innovados de acuerdo con los cambios y tendencias sociales, económicas, políticas, ambientales, entre otros, lo que exige en muchos casos variar el accionar y comportamiento en la institución y frente a la sociedad.

## 6. Descripción y análisis de la visión

El nuevo Pacto indica que San Cugat en 2019 quiere ser una ciudad social y culturalmente avanzada, con proyección internacional, de calidad democrática, positiva, emprendedora, generadora de oportunidades en un entorno de calidad e innovación y estimada por su ciudadanía.

La visión del Pacto 2012-2015 indicaba que San Cugat el 2015 sería una ciudad creativa y emprendedora, responsable en sociedad, referente en calidad urbana y con proyección internacional. Ambas visiones mantienen el mismo enfoque social, económico y ambiental. Sin embargo, se aprecia ligeras variantes en la visión al 2019, la misma que pone énfasis en la innovación y en la generación de oportunidades, manteniendo el emprendimiento y la proyección internacional como pilares de su crecimiento.

## 7. Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos

Según el Pacto 2016-2019, la estrategia de San Cugat del Vallés descansa en cinco pilares clave que se describen y analizan a continuación:

- Ciudad socialmente avanzada, que implica una ciudad solidaria y comprometida con la cooperación internacional, una ciudad con oportunidades para el desarrollo y la emancipación de la juventud, que hace del deporte un elemento vertebrador y que tiene un proyecto educativo de calidad.
- Ciudad culturalmente avanzada, que significa ser una ciudad creativa que promueve la cultura como eje de entidad propia cohesionadora y amiga de las entidades.
- Ciudad emprendedora y positiva, es decir, una ciudad positiva, emprendedora, generadora de oportunidades, una ciudad que alinea la administración pública, la empresa, la universidad y la ciudadanía, una ciudad que ofrece datos abiertos para generar actividad económica y una ciudad que constituye un referente internacional.
- Ciudad preparada, que significa ser una ciudad verde, limpia y ordenada, comprometida con la mejora urbana y el medioambiente, que proporciona los equipamientos necesarios. En ese sentido, una ciudad que apuesta por una movilidad sostenible, que planifica su territorio mediante el uso de la tecnológica.
- Ciudad de calidad democrática, que garantiza la sostenibilidad económica de los servicios municipales y la gestión, una ciudad que integra la transparencia desde el inicio del proceso mediante una administración con talento; una ciudad con un ayuntamiento proactivo y facilitador, que pone la tecnología al servicio de las personas (*social smart city*), por lo que hace un uso inteligente de los datos para mejorar la toma de decisiones.

Estas decisiones estratégicas para lograr una ciudad desarrollada, en esencia, se expresan en la misión, que al mismo tiempo es flexible y está de cerca relacionada con las aspiraciones de la visión, lo que luego se traduce en el mapa estratégico, objetivos y perspectivas que se analizarán a continuación.



## 8. Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos

En función de la misión y visión, el Ayuntamiento de San Cugat del Vallés desarrolló su mapa estratégico<sup>123</sup> basado en cuatro temas: mejora de la imagen corporativa, promoción de actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible; a partir de estos se definieron las cuatro perspectivas del mapa estratégico con sus respectivos objetivos, que se describen a continuación:

- Perspectiva del cliente (ciudadano), para mejorar su satisfacción, la misma que incluye siete objetivos: mejora del servicio prestado, ofrecer más servicios, promover actividades económicas, personalizar el trato, gestión transparente, recaudar con equidad y mejorar la imagen corporativa.
- Perspectiva de salud financiera, que incluye cinco objetivos: maximizar los ingresos no tributarios, crecimiento de la base de los impuestos, mejorar los ingresos, minimizar la deuda financiera y presión fiscal constante.
- Perspectiva de procesos internos, que considera diez objetivos: facilitar las atenciones a los ciudadanos, innovar en la oferta de servicios, mejorar la gestión presupuestal, mejorar la gestión de la inversión, mejorar la productividad, comunicar los resultados y objetivos del presupuesto, mejorar el término de pago, mejorar el proceso de compra, crecimiento sostenible de la ciudad y plan de caja.
- Aprendizaje y crecimiento, que incluye cuatro objetivos: mejora de habilidades, alcanzar clima positivo para el empleado, aumentar información para directivos y mejora de las herramientas.

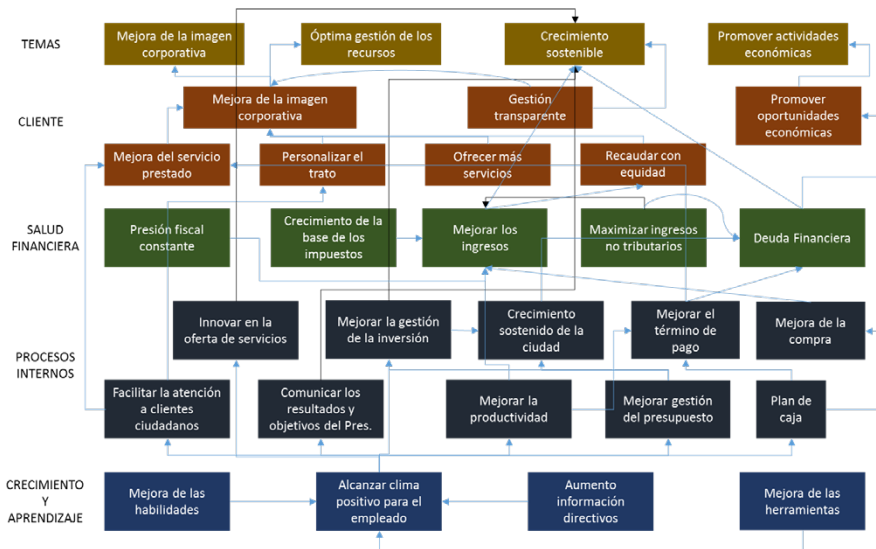
Las cuatro perspectivas en las que se divide el cuadro de mando integral: formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas reflejan las áreas más relevantes de actividad en las instituciones públicas, pero parece razonable dar mayor insistencia a la perspectiva de los clientes-ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos

---

123 CARLOS VIVAS URIETA. *Aplicaciones del cuadro de mando integral en el sector público: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés*, Instituto de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información, Jornadas CESIA 2007, 2007, disponible en [<http://www.sfo.sancugat.cat/files/3-159454-annex/Doco2.pdf>].

que el mercado nunca proveería, o que si lo hiciera, sus precios serían no razonables<sup>124</sup>.

**Figura 8.** Mapa estratégico San Cugat del Vallés



El mapa estratégico del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés (ver Figura 9) considera cuatro perspectivas, al igual que el modelo original del cuadro de mando integral; sin embargo, establece un cambio fundamental: invierte la perspectiva del cliente con la perspectiva financiera, es decir, considera en la parte superior como resultado final la satisfacción del ciudadano (cliente) antes que el crecimiento de los ingresos (perspectiva financiera). Este cambio significa que la generación de valor público para la satisfacción del ciudadano es el objetivo superior cumbre del ayuntamiento antes que la perspectiva de salud financiera institucional, sin que esto signifique descuidar el aspecto financiero o la mejora de los ingresos ampliando la base tributaria y ejerciendo una mayor presión fiscal.

## 9. Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral

Una de las principales causas de implementación del CMI en el Ayuntamiento de San Cugat del Vallés fue 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 para enfrentarse a los retos que los cambios económicos, sociales y tecnológicos han impuesto en los últimos años, con una ciudadanía cada vez más democrática, exigente y participativa, en busca de políticas públicas que mejoren los servicios públicos, la transparencia de la gestión de los recursos y el crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades<sup>125</sup>.

Por lo tanto, las razones que llevaron al ayuntamiento a implantar el CMI fueron: el fuerte crecimiento demográfico y económico del municipio, una demanda ciudadana de alto nivel, la necesidad política de introducir una gestión estratégica, el deseo del personal de ver reconocido el nivel de los servicios prestados, la necesidad de evaluar la eficacia y la necesidad de facilitar la transparencia.

En síntesis, la implantación del CMI ha tenido tres ámbitos de implicaciones: transparencia y divulgación de información, situación económica y financiera, y los resultados electorales, pues el alcalde fue reelegido para los períodos 2003-2007 y 2007-2011, completando tres períodos de Gobierno, además de dos reconocimientos internacionales: el de Transparencia, otorgado por Transparencia Internacional de España, y el de Liderazgo y Gestión del Cambio, que avala el Instituto Europeo del Sector Público.

### C. Caso 3: *Municipalidad de Ottawa, Canadá*

#### 1. Estructura del Estado Federal de Canadá, localización geográfica y perfil de Ottawa

Canadá posee un Gobierno parlamentario federal. Está organizado en diez provincias y tres territorios. Su capital es la ciudad de Ottawa. La

---

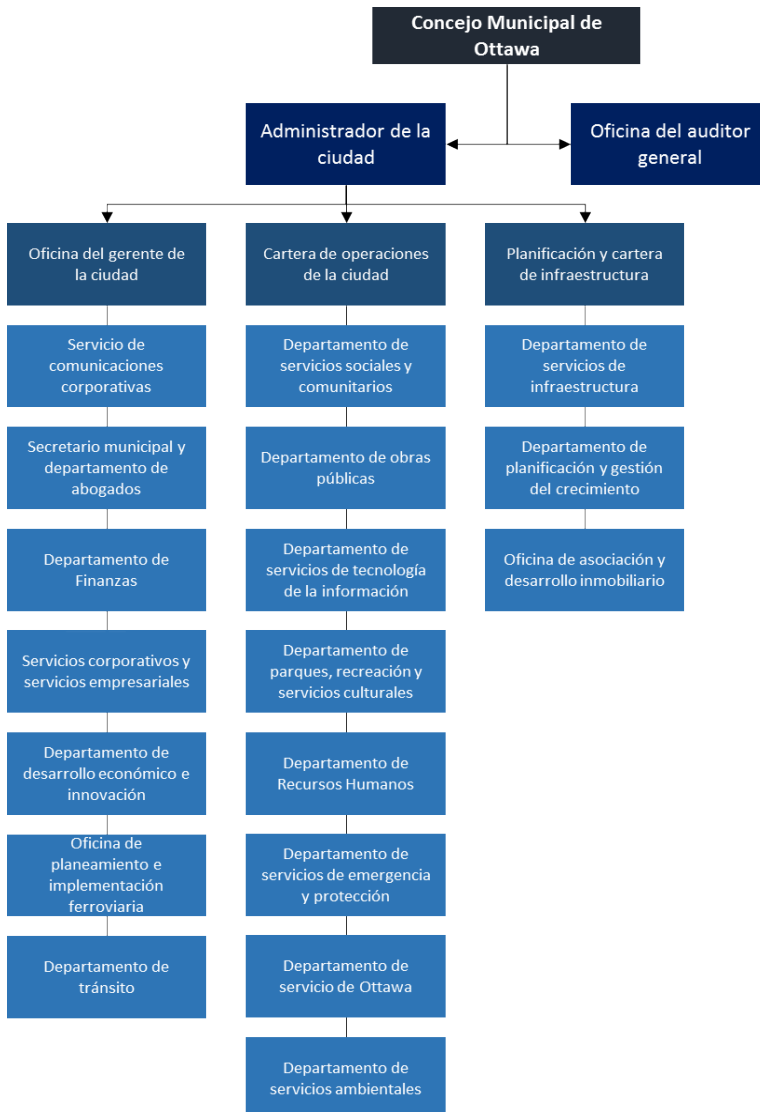
125 BOLBORICI. "La aplicación del cuadro de mando en las entidades públicas: Un estudio de caso", cit.



## 2. Estructura orgánica del Ayuntamiento de Ottawa

La ciudad de Ottawa se rige por un Concejo Municipal elegido, compuesto por un alcalde, que representa a la ciudad en su conjunto y 23 consejeros, que representan a cada uno de los barrios de la ciudad. Bajo este Concejo Municipal actúa la administración de la ciudad de Ottawa, que está encabezada por el gerente de la ciudad.

**Figura 10.** Organigrama del Ayuntamiento de Ottawa



Nota: Ayuntamiento de Ottawa (2017).

Bajo el liderazgo del gerente de la ciudad, el personal trabaja para proporcionar programas y servicios cruciales a los residentes. La mayoría de estos servicios son proporcionados por departamentos que se agrupan en dos carteras: Operaciones de Ciudad y Planificación e Infraestructura. La cartera de Operaciones de la Ciudad incluye Servicios Comunitarios y Sociales, Obras Públicas, Servicios de Tecnología de la Información, Parques, Recreación y Servicios Culturales, Recursos Humanos, Servicios de Emergencia y Protección, Service Ottawa y Servicios Ambientales. La cartera de Planificación e Infraestructura incluye Servicios de Infraestructura, Planificación y Gestión del Crecimiento, y Asociaciones y Desarrollo Inmobiliario.

### 3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral

El Ayuntamiento de Ottawa, como lo muestra su estructura orgánica (ver Figura 5), tiene un departamento dedicado a la planificación y gestión del crecimiento. Por lo mismo, cuenta con un Plan Estratégico para el período 2015-2018, el mismo que se renovará cada cuatro años, es decir, cada que se renueva el Concejo Municipal por voto popular<sup>127</sup>. Además de contar con dicho plan que detalla la visión, *stakeholders* y prioridades estratégicas para la ciudad, cuenta con iniciativas para medir y comparar resultados a través del cuadro de mando integral.

### 4. Descripción y análisis del marco estratégico

La visión expuesta en el Plan Estratégico 2015-2018 de la ciudad de Ottawa establece que durante los próximos cuatro años esta aumentará la confianza del público en su Gobierno y mejorará la satisfacción de los residentes, las empresas y los visitantes con los servicios de la ciudad. La visión tiene un importante activo intangible, que es un alto valor público: la confianza, que está asociada al desarrollo.

## 5. Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos

La estrategia se sustenta en la correcta satisfacción de las necesidades de la población, como también de las empresas y visitantes. Estos dos últimos son reconocidos como agentes clave, pues, como ya se ha señalado, las dos industrias más importantes en la ciudad son la tecnológica y la turística.

Del mismo modo, según el Plan Estratégico 2015-2018 de la ciudad de Ottawa<sup>128</sup>, se definieron las siguientes siete prioridades estratégicas:

- Prosperidad económica: Busca que se utilice la combinación única de activos recreativos, sociales, culturales y empresariales de Ottawa, así como el entorno natural y la infraestructura física para atraer a empresas, visitantes y nuevos residentes, al mismo tiempo que desarrolla y retiene empresas y talentos locales.
- Transporte y movilidad: Busca satisfacer las necesidades actuales y futuras de transporte de residentes y visitantes a través del Plan Maestro de Transporte, incluyendo asegurar que los servicios de tránsito de la ciudad sean confiables y financieramente sostenibles. Se enfoca en mejorar la movilidad durante la implementación del plan y dar apoyo para métodos alternativos de transporte, incluyendo ciclismo y caminar, así como el tránsito.
- Servicios ambientales sostenibles: Presta servicios ambientales sostenibles que equilibren la protección de los recursos naturales y apoyen el crecimiento planeado de la ciudad con el deber de asegurar la sostenibilidad fiscal y cumplir los requisitos legales en la prestación de servicios municipales.
- Comunidades saludables y solidarias: Ayudar a todos los residentes y visitantes a gozar de una buena calidad de vida y un sentido de bienestar comunitario a través de lugares y servicios saludables, seguros, accesibles e inclusivos.
- Excelencia en servicios: Mejorar la satisfacción de los residentes con la prestación de servicios municipales mediante el fortalecimiento de la cultura de excelencia de servicio en la ciudad, mejorando la eficiencia de las operaciones de la misma y creando experiencias positivas.

- Gobernabilidad, planificación y toma de decisiones: Lograr una mejora mensurable en el nivel de confianza de los residentes en cómo se gobierna y administra la ciudad, aplicar una perspectiva de sostenibilidad en la toma de decisiones y crear un modelo de gobierno que se compare con los mejores en todo el mundo.
- Sostenibilidad financiera: Practicar una gestión fiscal prudente de los recursos existentes y tomar decisiones sólidas a largo plazo que permitan que los programas y servicios de la ciudad sean sostenibles.

## 6. Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos

Según el portal oficial web de la ciudad de Ottawa, el mapa estratégico facilita la labor de vinculación de los planes estratégicos con los objetivos de medición del desempeño mediante la conversión de los objetivos estratégicos en medidas y metas, que luego se reflejan en el cuadro de mando integral de la ciudad.

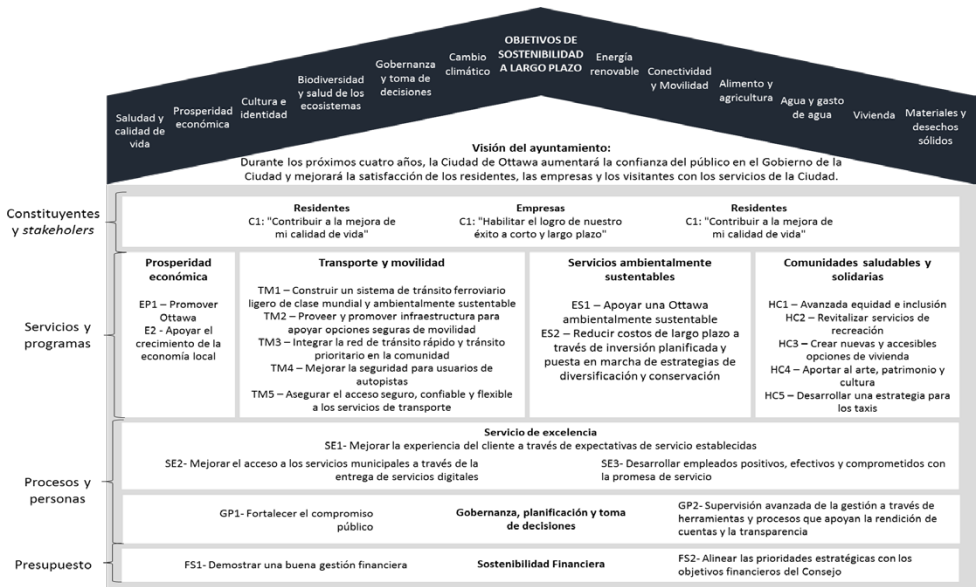
El mapa estratégico considera las siguientes perspectivas: constituyentes y *stakeholders*, servicios y programas, procesos y personas, y presupuesto. En el caso del mapa estratégico elaborado para el período 2015-2018, este incluye los elementos clave de la visión del conejo, la de los actores clave que medirán el éxito de la visión (C1: residentes, C2: empresas y C3: visitantes) y las prioridades estratégicas. Estas últimas tienen que ver con las áreas de enfoque que están vinculadas a metas de largo plazo, como la prosperidad económica, el transporte y movilidad, los servicios ambientalmente sustentables, las comunidades saludables y solidarias, el servicio de excelencia y la gobernanza, planificación y toma de decisiones.

Por otra parte, sus objetivos estratégicos están agrupados por prioridad estratégica y esbozan los resultados que se esperan alcanzar para cada prioridad. En cuanto a las iniciativas estratégicas, son los programas o proyectos que apoyan el logro de los objetivos<sup>129</sup>.

129 AYUNTAMIENTO DE OTTAWA. *Corporate planning and performance management*, 30 de enero 2017, disponible en [<https://ottawa.ca/en/city-hall/budget-finance-and-corporate-planning/corporate-planning>].



Figura 11. Mapa estratégico de Ottawa



## 7. Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral

El Ayuntamiento de Ottawa, a través de su portal web, precisa con claridad que la ciudad utiliza el cuadro de mando integral para mejorar el enfoque en las prioridades estratégicas del concejo. El cuadro de mando integral de la ciudad es usado como complemento al mapa estratégico, pues este cuenta con medidas y metas de desempeño, las cuales se usan de manera precisa para cuantificar el progreso que lleva hacia el logro de la estrategia y también se emplean las metas para transmitir el nivel de rendimiento esperado.

Para Ottawa, el cuadro de mando integral de la ciudad constituye la base del sistema de gestión del desempeño y contiene medidas tanto financieras como no financieras. La gerencia de la ciudad usa esta herramienta para evaluar el progreso de la estrategia de la ciudad y tomar decisiones estratégicas. El progreso hacia los objetivos e iniciativas estratégicas es reportado al Concejo Municipal de la ciudad dos veces, a través del informe del cuadro de mando balanceado de la ciudad y de los informes relacionados con las iniciativas estratégicas

proporcionadas por el personal a través del proceso de la agenda legislativa<sup>130</sup>.

#### D. Caso 4: Brasil

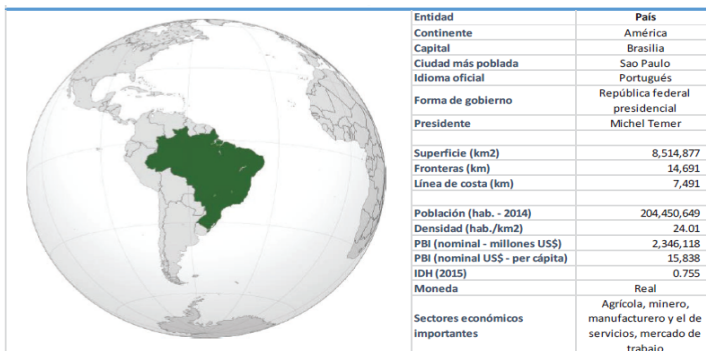
### 1. Estructura federal, localización geográfica y perfil de Brasil

Brasil es una república federativa que tiene como sistema de gobierno el presidencialismo. El presidente de la República ejerce dos funciones: jefe de Estado y jefe del Gobierno Federal. La organización político-administrativa comprende tres poderes: judicial, ejecutivo y legislativo, y el principio de la autonomía entre la unión, distrito federal (donde se encuentra Brasilia), 26 Estados y 5,563 municipios, autarquías, fundaciones, empresas públicas y demás entidades<sup>131</sup>.

La República Federal de Brasil es el país más extenso de América del Sur y el quinto del mundo. Tiene límites con casi todos los países sudamericanos, excepto Chile y Ecuador. Por el norte con Colombia, Venezuela, Guyana, Surinam y la Guayana Francesa; por el sur con Argentina, Uruguay y Paraguay; por el este con el océano Atlántico y por el oeste con Bolivia y Perú.

Sus principales características se resumen en el perfil presentado en la Figura 13.

Figura 12. Perfil de Brasil



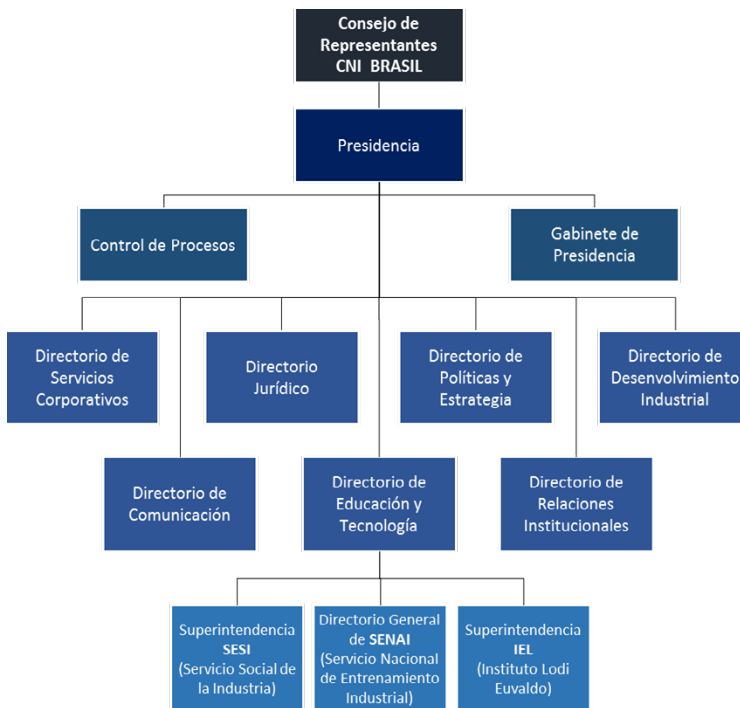
130 Ibid.

131 WIKITRAVEL. *Brasil*, 26 de noviembre de 2017, disponible en [<https://wikitravel.org/es/Brasil>].

## 2. Estructura orgánica de la Confederación Nacional de Industria

Se incluye el organigrama de la Confederación Nacional de Industria –CNI– de Brasil (ver Figura 14) por ser la asociación de organizaciones del sector privado que lideran la propuesta de usar el CMI para impulsar el crecimiento de la economía y la mejora de la competitividad, basada en un mejor ambiente de negocios, políticas económicas pro-mercado, buenas normativas y un clima de inversión estable<sup>132</sup>.

**Figura 13.** Organigrama de la Confederación Nacional de Industria –CNI– Brasil



## 3. Planificación estratégica y desarrollo del cuadro de mando integral

El proceso de globalización y las transformaciones de la economía mundial exigen que Brasil encuentre nuevas respuestas. Hay una nue-

132 KAPLAN y NORTON. *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, cit.

va geografía del crecimiento, de la producción y de la innovación que presentan claros efectos sobre la forma de inserción de Brasil en el mundo. La competitividad de la industria brasileña es sensible a esas transformaciones y a otros cambios externos e internos. Gran parte de los cambios futuros son permeados por un elevado nivel de incertidumbre. Sin embargo, hay fenómenos con fuerte impacto en la actividad económica e industrial cuyas consecuencias futuras pueden ser vislumbradas con cierto grado de previsibilidad<sup>133</sup>.

En ese sentido, la necesidad de revertir el mal desempeño constante de la economía brasilera en las últimas décadas, con un crecimiento promedio de su PBI de tan solo 0.7% anual, tasa de crecimiento que haría que Brasil tardase cien años en alcanzar el ingreso per cápita de algunos países desarrollados como Portugal, obligó a la CNI a proponer un mapa estratégico y un BSC a nivel nacional con una agenda coherente para generar empleo y promover el desarrollo económico y social<sup>134</sup>.

Uno de los aspectos importantes e innovadores del plan y mapa estratégico propuesto es el análisis prospectivo que tiene, así como la identificación de grandes tendencias mundiales y nacionales que impactan la competitividad de la industria brasilera. Entre las principales tendencias mundiales con fuerte impacto en la industria se identifican el crecimiento de los países emergentes, el conocimiento e innovación como motores de la economía, la nueva geografía de la producción mundial, la urgencia y difusión de nuevas tecnologías y el cambio climático y economía de bajo carbono. Estas tendencias representan amenazas, pero también oportunidades para la industria brasileña. Brasil puede y debe ambicionar una industria fuerte e internacionalmente competitiva, pero para eso es necesario enfrentar el gran reto de elevar los niveles de productividad y eficiencia, actuando en los factores clave de competitividad<sup>135</sup>.

---

133 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS. *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022*, Dirección de Políticas y Estrategia –DIRPE–, 2013, disponible en [<https://bit.ly/3nNu1mU>].

134 KAPLAN y NORTON. *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, cit.

135 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS. *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022*, cit.

#### 4. Descripción y análisis del marco estratégico

La misión de la CNI es defender y representar a la industria en la promoción de un entorno favorable para los negocios, la competitividad y el desarrollo sostenible de Brasil<sup>36</sup>.

Esta propuesta pone en discusión el rol que deberían tener el Estado y el sector privado en el desarrollo de un país o una región: ¿Quién debería liderar la agenda del desarrollo, el Estado o el sector privado? ¿El motor de desarrollo es el Estado o el sector privado? La visión de la CNI está orientada a mejorar la competitividad de Brasil, así como a buscar un desarrollo sostenible basado en el aspecto social, económico y ambiental. Por ende, se considera que el sector privado debe proponer una agenda y una estrategia de desarrollo, y es el Estado el que debe buscar los consensos y el equilibrio de intereses y dictar las políticas públicas en función de una visión compartida del desarrollo.

La misión comprometida con el desarrollo sostenible de Brasil constituye la esencia de la estrategia, donde el Estado y el sector privado tienen sus propios roles que no son antagónicos, sino complementarios.

#### 5. Descripción y análisis de la visión

El objetivo superior, la visión del Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022, es la competitividad y sostenibilidad de Brasil. La esencia de la visión es que antes de 2022 la industria brasileña llegará a un elevado grado de competitividad internacional, al respetar criterios de sostenibilidad. La competitividad tiene carácter multidimensional y promoverla exige actuar en sus determinantes. La principal es la productividad. Las acciones para aumentar la productividad se originan en dos fuentes: en la empresa, fruto de la estrategia y de acciones en la operación, y en el ambiente externo a su operación, pasible de influencia, pero no controlable. La sostenibilidad tiene relación directa con la productividad y la innovación. El aumento de la productividad reduce el uso de recursos naturales y elimina desperdicios. La innovación, por su parte, introduce nuevos productos, procesos y modelos de negocios que generan menos impacto ambiental y social.

---

136 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIA. *Institucional: misión y visión*, 30 de enero de 2017, disponible en [<https://bit.ly/33VomDj>].

La búsqueda de competitividad con sostenibilidad debe orientar las decisiones, estrategias y acciones<sup>137</sup>. La visión de la competitividad sostenible con desarrollo económico y responsabilidad social y ambiental es coherente con la misión y los postulados teóricos, la misma que se basa en la mejora de la productividad y la innovación como dos motores que potencian el desarrollo de una sociedad más justa.

## 6. Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos

Según el Mapa Estratégico 2013-2022, la estrategia de desarrollo se sostiene en cuatro factores clave:

- Educación: es la base para los demás factores. Se considera que una sociedad educada es esencial para la construcción de instituciones y de un ambiente favorable para los negocios. La educación también es el principal insumo para la innovación, pues sin educación de calidad un país difícilmente será capaz de desarrollarse de forma sostenida. La meta es pasar de la posición 54 del *ranking* del 2009 a la 43 en el 2021, posición de Brasil en el *ranking* del Programa Internacional de Evaluación de Alumnos –PISA–. Para alcanzar esta meta, la nota media de Brasil deberá pasar de 401, en 2009, a 480 en 2021<sup>138</sup>.
- Ambiente: referido a las condiciones favorables para que los demás factores estén presentes y sean influyentes, entre estos se encuentran el ambiente macroeconómico, la eficiencia del Estado, la seguridad jurídica y burocracia y el desarrollo de mercados. En eficiencia del Estado la meta es que la participación de la inversión pase del 5.8%, en 2012, al 8% en 2022. En los últimos cinco años el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– fue del 8%. La tasa de Chile fue 12% y la de Corea del Sur 18%<sup>139</sup>.
- Costos de producción y de las inversiones: influyen en las condiciones de oferta que son puntos de estrangulamiento, los cuales serán superados por la acción directa de las políticas públicas y por medio de la actuación empresarial. Ellos son la tributación, el financiamiento, las relaciones de trabajo y la infraestructura. Brasil ocupa

137 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS. *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022*, cit.

138 *Ibid.*

139 *Ídem.*

la posición 70 en el elemento infraestructura del *ranking* Global Competitiveness Report 2012-2013, nivel por debajo de la media de los países en la misma fase de desarrollo. La meta es aumentar la participación de la inversión en infraestructura en 5% en relación al PIB en 2022<sup>140</sup>.

- Innovación y productividad: vinculadas a las competencias de la empresa industrial. Son el resultado de la creación de un ambiente competitivo y del protagonismo y la acción en el ámbito de la empresa. Entre 2000 y 2010, la productividad del trabajo en la industria manufacturera de Brasil aumentó, en promedio, solamente 0.6% anual. Dicha tasa es muy inferior a la registrada por la industria de países tales como Corea del Sur (5.6%), Estados Unidos (5.2%), Singapur (3.4%), Reino Unido (3.1%) y Australia (2%). La meta es que la tasa de crecimiento medio anual de la productividad entre 2012 y 2022 sea del 4.5%<sup>141</sup>.

La estrategia tiene como factor base clave a la educación, que además es el sustento para los demás factores, ante todo, para innovar y mejorar la productividad, que son determinantes en el crecimiento económico y el desarrollo, pues, en última instancia, permitirán mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Si bien en este caso la estrategia es propuesta por el sector privado, es la más cercana a los fundamentos teóricos del CMI aplicados al sector público.

## 7. Análisis del mapa estratégico: perspectivas y objetivos específicos

Según KAPLAN y NORTON<sup>142</sup>, el mapa estratégico de Brasil tiene cuatro perspectivas: los habilitadores, contruidos sobre las bases de desarrollo; impulsores de los procesos y actividades; resultados basados en un claro posicionamiento de mercado y resultados para el país (trabajadores, sociedad, emprendedores y Gobierno).

Estas perspectivas deben conducir a cinco resultados tangibles, que son los objetivos de alto nivel para la estrategia:

- Crecimiento económico

140 Ídem.

141 Ibid.

142 KAPLAN y NORTON. *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, cit.

- Más puestos de trabajo y mayores ingresos para los ciudadanos
- Aumento de la calidad de vida
- Disminución de las desigualdades sociales y regionales
- Expansión de los negocios que generen un valor sustentable

Con el fin de que Brasil alcance el desarrollo económico sustentable, el mapa estratégico indica la necesidad de crear un mercado posicionamiento en el mercado para las empresas brasileñas<sup>143</sup>, lo que será medido con diversos resultados:

- Productos competitivos y de calidad
- Productos y servicios innovadores
- Productos y servicios con mayor valor agregado
- Reconocimiento de las marcas brasileñas
- Crecimiento acelerado de la producción industrial
- Mayor participación de Brasil en el comercio mundial

Por otro lado, para lograr el posicionamiento existen cinco impulsores o temas estratégicos, que son la expansión de la base industrial, la inserción internacional, la gestión y productividad, la innovación y la responsabilidad social y ambiental.

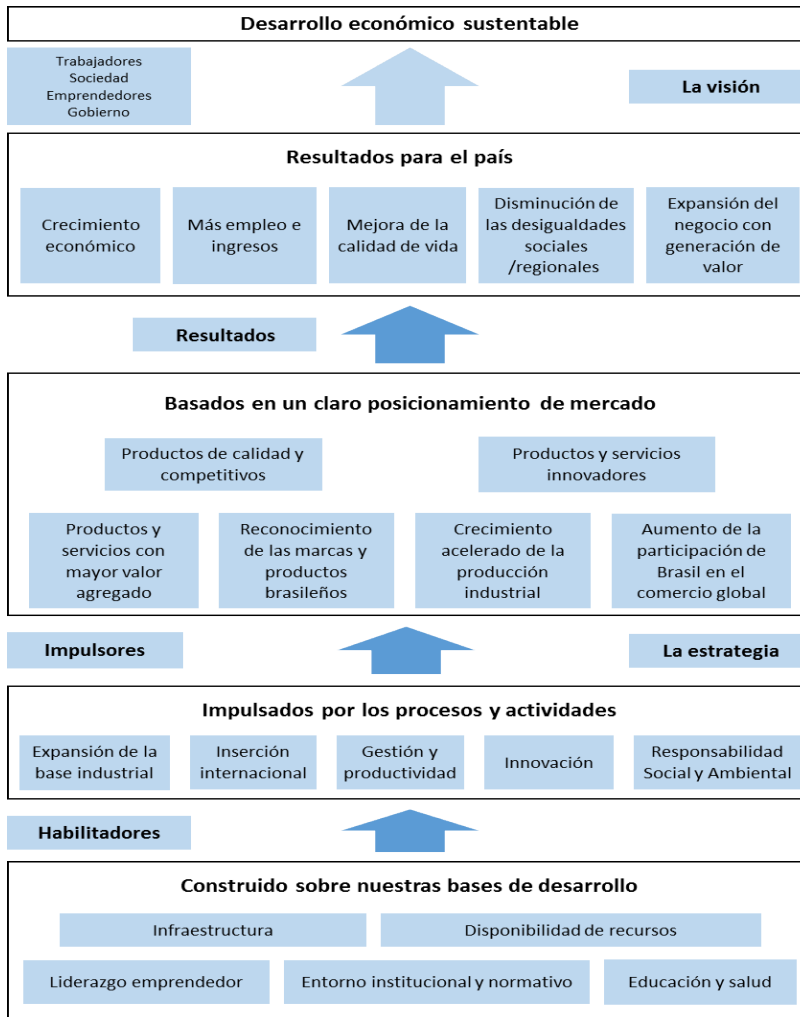
Por otro lado, para sustentar los procesos clave se consideran cinco habilitadores que son el equivalente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI e incluyen a los siguientes: infraestructura, disponibilidad de recursos, liderazgo emprendedor, entorno institucional y normativo y educación y salud.

En conclusión, el mapa estratégico propuesto por la CNI para Brasil (ver Figura 15) considera cuatro perspectivas: la perspectiva de factores habilitadores como base del desarrollo (símil de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento), donde destaca el objetivo de elevar la calidad de la educación; la perspectiva de los impulsores por los procesos y actividades, que tiene como objetivos clave el desarrollo de la infraestructura técnica y el aliento de las iniciativas de innovación; la perspectiva de resultado, basada en un claro posicionamiento de mercado y la perspectiva de resultados para el país, que incluye a los trabajadores, la sociedad civil, el Gobierno y los emprendedores. Por



último, el mapa estratégico tiene como objetivo supremo el desarrollo económico sustentable de Brasil<sup>144</sup>.

**Figura 15.** Mapa estratégico de la industria de Brasil



Según KAPLAN y NORTON<sup>145</sup>, la Confederación Nacional de Industria de Brasil ha liderado una de las aplicaciones más innovadoras y complejas de los mapas estratégicos basados en temas del sector público con el

144 Ibid.

145 Ibid.

objeto de lograr un mejor ambiente de negocios, políticas económicas promercado, buenas normativas y un buen clima de inversión estable. Por tanto, se considera que un mapa estratégico y un BSC a nivel nacional puede definir con claridad una agenda coherente de desarrollo económico y social para Brasil que puede traducirse en acciones, a pesar de que gran parte de la ejecución no se encuentra bajo el control de la CNI, pero el mapa aumenta las posibilidades de implementar la estrategia en lo que respecta a resultados sociales y económicos.

## 8. Causas y razones de la implementación del cuadro de mando integral

El punto de partida para conocer por qué la CNI propone un mapa estratégico para el desarrollo de un cuadro de mando integral para Brasil se encuentra en los deteriorados indicadores de competitividad que publica el Global Competitiveness Report 2012-2013, que en los principales indicadores coloca a Brasil en:

- La posición 48 entre 144 países en el *ranking* global 2012-2013.
- La posición 126 en términos de calidad de la educación primaria, detrás de países como México, Chile, Rusia y España, y en la posición 57 en el pilar de educación superior y entrenamiento.
- La posición 62 entre 144 países en ambiente macroeconómico.
- La posición 111 en términos de eficiencia del Gobierno, detrás de países como Egipto (106) y Perú (100), y en la posición 135 con relación a la calidad del gasto público, superando solo a Argentina (136) y Venezuela (143) en América del Sur.
- La posición 130 entre 185 países en lo que se refiere a la facilidad de hacer negocios, posición más baja que la del promedio de los países caribeños y latinoamericanos (97), resultado del débil desempeño del país en indicadores tales como la facilidad para abrir empresas (121), resolver contenciosos (116), insolvencias (143) y proteger inversionistas (82).
- La posición 140 entre 144 países en el *ranking* de exportaciones como porcentaje del PIB.
- Una de las peores posiciones en lo que se refiere al indicador de “flexibilidad en la determinación de los salarios” y en el de “prácticas de contratación y despido”, ocupando las posiciones 118 y 114, cada uno, en la lista de 144 economías.
- La posición 104 en la “obtención de crédito”, posición inferior a la media de América Latina y Caribe (posición 87).

- La posición 70 en el factor infraestructura, entre ellos, la calidad de los puertos (135), aeropuertos (134), carreteras (123) y ferrocarriles (100).
- La posición 113 en lo que se refiere a la disponibilidad de científicos e ingenieros.

Además, el informe anual del Banco Mundial Doing Business 2013 coloca a Brasil en el lugar 130 entre 185 países en lo que se refiere a la facilidad de hacer negocios, posición menor que la del promedio de los países caribeños y latinoamericanos. Por otro lado, en “pago de impuestos” Brasil se ubica en la posición 156.

Para concluir, Brasil pasó del lugar 54 en 2002 al lugar 60 en 2011 en el ICT Development Index –IDI–, producido por la United Nations International Telecommunication Union –UIT–. Este resultado indica que Brasil está desfasado en el aprovechamiento de los beneficios que propician las tecnologías de la información y comunicación –TIC–.

Los indicadores reflejan que Brasil aún está lejos de alcanzar los estándares de la mayoría de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE–, a pesar de que es considerado la séptima economía del mundo por el Fondo Monetario Internacional-2015, seguido por la India, que podría arrebatarle la posición.

Por otro lado, el análisis prospectivo ha permitido identificar las grandes tendencias y transformaciones de la economía mundial, que exigen a Brasil encontrar respuestas para hacer frente a las amenazas del entorno, así como prepararse para aprovechar las grandes oportunidades. Por estas razones es necesario enfrentar el gran reto de elevar los niveles de productividad y eficiencia actuando en los factores clave de competitividad<sup>146</sup>.

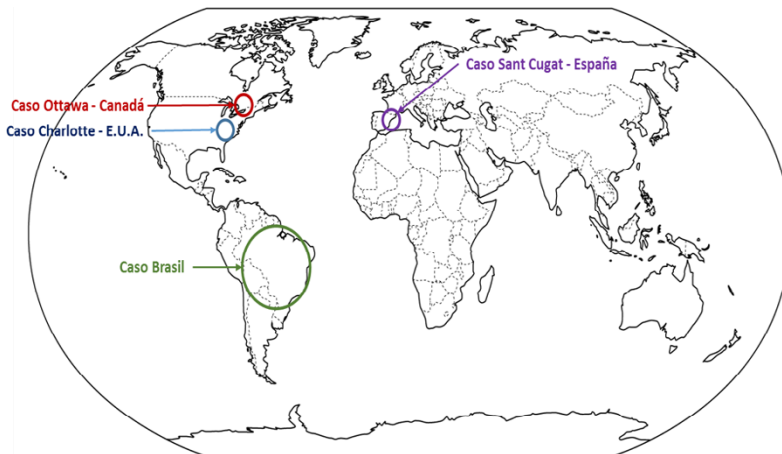
### ***E. Descripción y análisis individual de los casos de estudio***

Antes del análisis individual de cada caso se analizó la estructura de los Estados y se ubicó geográficamente a las instituciones que constituyeron los casos de estudio, identificando sus principales características en un perfil y describiendo la estructura orgánica de cada institución.

146 CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS. *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022*, cit.

A partir de ese punto, en una primera etapa se analizó por separado el marco estratégico de cada uno de los casos y considerando las proposiciones se realizó el análisis de cada uno de los lineamientos estratégicos: misión, visión, valores, estrategia y objetivos estratégicos. Como segundo punto, se realizó el análisis de cada una de las perspectivas y los objetivos específicos de los mapas estratégicos de cada uno de los casos. Por último, se efectuó un análisis para intentar identificar las causas o razones de la implementación del cuadro de mando integral apelando a los factores internos y externos, los cuales influyeron o determinaron el diseño y la implementación del CMI.

**Figura 15.** Mapa mundial con ubicación geográfica de los cuatro casos a analizar



### ***F. Cuadro comparativo de características sociodemográficas y económicas de los casos de estudio***

De los cuatro casos seleccionados, tres corresponden a ciudades de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– y uno de ellos, Brasil, es considerado un socio clave de la OCDE. La ubicación de los casos es la siguiente:

- Charlotte, ciudad ubicada en el condado de Mecklenburg, que forma parte del Estado de Carolina del Norte, Estados Unidos.
- San Cugat del Vallés, ciudad de la Comarca de Vallés Occidental, perteneciente a la provincia de Barcelona, en la Comunidad Autónoma de Cataluña, España.
- Ottawa, municipio y capital de Canadá, que pertenece a la provincia de Ontario.

- Brasil, socio clave activo de la OCDE desde 1994. Participa en la labor sustantiva de muchos de los comités especializados y órganos, y se adhiere a muchos de los instrumentos jurídicos de la OCDE<sup>147</sup>.

Las características sociodemográficas y económicas comparativas se muestran en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Cuadro Comparativo Entre Casos

Características	CASOS			
	Caso 1: Charlotte	Caso 2: Sant Cugat Del Vallés	Caso 3: Ottawa	Caso 4: Brasil
Tipo de entidad	Municipio	Municipio	Municipio	País
Continente	América (norte)	Europa	América (norte)	América (sur)
Extensión (km <sup>2</sup> )	771	48	2,278	8,514,877
Población (habitantes)	809,958	87,830	1,343,000	204,450,649
Densidad (habitantes/km <sup>2</sup> )	1,051	1,818	590	24
PBI nominal (millones US\$)	132,000	4,190	58,200	2,346,118
PBI per cápita	29,825	46,440	44,149	15,838
Tasa de desempleo	4.90 %	8.20 %	6.80 %	11.8 %

Dos de los casos corresponden a América del Norte (Charlotte y Ottawa), uno a Europa (San Cugat del Vallés) y uno a América del Sur (Brasil).

### ***G. Patrones de comportamiento de los lineamientos estratégicos de los casos, según marco teórico y proposiciones***

Esta parte se vincula con el objetivo de analizar y describir los elementos del marco estratégico de cada uno de los planes estratégicos y veri-

ficar el nivel de coincidencia entre los elementos del marco estratégico (misión, visión, valores y estrategia) y las proposiciones teóricas.

En el marco teórico y referencial sobre la planificación estratégica se ha analizado los distintos enfoques con sus respectivos elementos o componentes del marco estratégico, de los planes estratégicos institucionales y sus características. Pretendemos comparar y analizar cada uno de los elementos del marco estratégico de cada caso con las respectivas proposiciones teóricas. La secuencia lógica de los elementos (misión, visión, valores, estrategia y objetivos estratégicos) responde a los distintos enfoques teóricos.

Producto del análisis comparativo de los cuatro casos de estudio descritos se pretende obtener una cierta generalización teórica, que significa que los resultados obtenidos de estos cuatro casos pudieran generalizarse a otros casos con condiciones similares en teoría, aplicando la lógica de la replicación y el procedimiento para contrastación o no de los elementos de cada marco estratégico de los planes estratégicos, para corroborar las teorías antes analizadas en el marco teórico referencial.

Por lo tanto, según la revisión teórica se analizan los elementos o componentes que integran el marco estratégico, también conocido como lineamientos estratégicos que conforman la estructura básica de los planes estratégicos.

**Tabla 9.** Patrones de comportamiento en la inserción de cada uno de los elementos en los planes estratégicos, el desarrollo del cuadro de mando integral y causas para su implementación

ELEMENTOS	TEORÍAS/ENFOQUES/ MODELOS	PROPOSICIONES
<b>Elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos</b>		
Definición de la misión	Teoría del desarrollo humano. Teoría de la competitividad: Enfoque de la gestión para resultados.	P1: La misión de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades sintetiza la esencia de la estrategia como base para la implementación de un cuadro de mando integral.
Declaración de valores	Teoría de la cultura organizacional.	P2: La declaración de los valores de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades sustenta la misión y visión, y orienta la conducta de los integrantes de la organización.

Construcción de la visión	Teoría del desarrollo humano. Teoría del crecimiento económico. Teoría del desarrollo económico local (territorial).	P3: La visión sobre el desarrollo de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades condiciona la definición de la estrategia, objetivos, perspectivas y mapa estratégico del cuadro de mando integral.
Formulación de la estrategia	Teoría de la competitividad. Teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades.	P4: Las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el cuadro de mando integral lo hacen para traducir su estrategia de desarrollo y realizar una gestión para resultados.
Formulación de los objetivos estratégicos	Teoría de la administración por objetivos. Enfoque de la gestión para resultados.	P5: Los objetivos estratégicos de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades se desagregan de la visión y se definen para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.
<b>Componentes del cuadro de mando integral</b>		
Perspectivas del mapa estratégico	Modelo / herramienta: cuadro de mando integral.	P6: Las perspectivas del mapa estratégico para la mejora de la competitividad y el desarrollo de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades difieren del modelo original del cuadro de mando integral.
Objetivos específicos del mapa estratégico	Teoría de la administración por objetivos. Modelo / herramienta: Cuadro de mando integral.	P7: Los objetivos específicos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico difieren entre las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el cuadro de mando integral.
<b>Causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral</b>		
Factores internos	Teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades. Enfoque de la gestión para resultados.	P8: Los factores internos (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, entre otros) son las causas principales para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral para generar valor público y lograr una gestión para resultados.
Factores externos	Teoría de la ventaja competitiva basada en el entorno.	P9: Los factores del entorno como el crecimiento poblacional, insatisfacción de los ciudadanos, presión social y las tendencias son las causas secundarias para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral para mejorar su eficiencia, orientado al incremento de la competitividad y al desarrollo.

### **H. Elementos del marco estratégico, componentes del cuadro de mando integral y causas o razones para su implementación y evaluación de coherencia y relevancia**

Para comprobar la inserción de cada uno de los elementos indispensables en los planes estratégicos que incluyen los lineamientos estratégicos o elementos del marco estratégico (misión, valores, visión, estrategia y objetivos estratégicos), los componentes del cuadro de mando integral (perspectivas y objetivos específicos) y las causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral (factores internos y externos), se realizó un análisis comparativo de los cuatro casos investigados en relación a dichos elementos, componentes y causas, según las proposiciones planteadas, presentado en la Tabla 10.

Cada uno de los elementos del marco estratégico se evalúa de acuerdo con su grado de coherencia, para lo cual se utilizó la escala Lickert, donde 5 indica alta coherencia; 4, coherente; 3, coherencia media; 2, baja coherencia y 1, nada coherente. Para las causas o razones internas y externas, se utilizó la relevancia de los factores, donde 5 indica alta relevancia; 4, relevante; 3, relevancia media; 2, baja relevancia y 1, nada relevante.

**Tabla 10.** Elementos del marco estratégico, componentes del CMI y causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral y la evaluación de coherencia y relevancia

Elementos / Casos	Caso 1: Charlotte	Caso 2: San Cugat del Vallés	Caso 3: Ottawa	Caso 4: Brasil
<b>Elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos</b>				
Definición de la misión	5. Lineamiento estratégico muy coherente con la competitividad y el desarrollo que sintetiza la estrategia, orientado a asegurar la prestación de servicios públicos, seguridad y salud para alcanzar una mejor calidad de vida de sus ciudadanos.	5. Lineamiento muy coherente con la competitividad y el desarrollo que contiene la estrategia para garantizar el bienestar, salud y seguridad con una convivencia ambiental y el fomento de la innovación y priorizando el bien común para la mejora de la calidad de vida.	1. Nada coherente, el plan no define la misión.	5. Lineamiento muy coherente con la competitividad y el desarrollo, que defiende y representa a la industria en la promoción de un entorno favorable para los negocios, la competitividad y el desarrollo sostenible de Brasil.



Declaración de valores	5. Lineamiento estratégico muy coherente que guía las acciones para atraer y retener a la mano de obra calificada, valorar el trabajo en equipo, la productividad, proveer servicios de calidad, resolver problemas y tomar decisiones.	5. Lineamiento muy coherente para actuar con integridad y responsabilidad, prevenir la corrupción, usar los recursos con responsabilidad, exigencia con mejora continua con iniciativa y creatividad para tener un mejor servicio público, honesto, riguroso, ágil y respetuoso.	1. Nada coherente, el plan no declara los valores.	1. Nada coherente, el plan no declara los valores.
Construcción de la visión	4. Coherente, pero sin horizonte temporal. La estrategia se sustenta en cinco líneas: seguridad comunitaria, desarrollo de viviendas y vecindarios, medioambiente, transporte y planificación, desarrollo económico y competitividad global.	5. Muy coherente con la misión y con el horizonte temporal al 2019, para llegar a ser una ciudad social y culturalmente avanzada, con proyección internacional, de calidad democrática, positiva, emprendedora y generadora de oportunidades en un entorno de calidad e innovación y estimada por su ciudadanía.	5. Coherente con el desarrollo y la generación de valor público con horizonte temporal, para que el 2018 Ottawa aumente la confianza del público en el Gobierno de la ciudad y mejore la satisfacción de los residentes, las empresas y los visitantes con los servicios de la ciudad.	5. Coherente con la misión y horizonte temporal al 2022, para lograr la competitividad sostenible con desarrollo económico y responsabilidad social y ambiental, con base en la productividad e innovación.
Formulación de la estrategia	5. Muy coherente con la misión y visión. La estrategia es que todos los residentes y visitantes estén seguros, construir y preservar vecindarios vibrantes y diversos, proporcionar oportunidades económicas, invertir en innovación e infraestructura sostenible, conectar a las personas y lugares y promover un ambiente limpio y saludable.	5. Estrategia muy coherente con la misión y visión que se sostiene en cinco pilares para ser decididamente una ciudad social y culturalmente avanzada, emprendedora y positiva, preparada y con calidad democrática.	5. Estrategia muy coherente con la visión de desarrollo asociado a un activo intangible de alto valor: la confianza de los ciudadanos, que es el resultado de la generación de valor público y de un alto nivel de satisfacción de las necesidades.	5. La estrategia muy coherente con la visión y misión, teniendo a la educación como base del desarrollo y de todos los factores, los mismos que sustentan la mejora de la productividad e innovación.

Formulación de los objetivos estratégicos	5. Cuatro objetivos estratégicos coherentes con la visión y la estrategia: seguridad de la comunidad, ciudad dentro de otra ciudad, reestructuración del Gobierno y transporte. Desarrollo económico	5. Cuatro objetivos claros, precisos y coherentes con la visión y estrategia: mejora de la imagen corporativa, promoción de actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible.	5. Siete objetivos coherentes con la visión y la estrategia: lograr la prosperidad económica, transporte y movilidad, servicios ambientales sostenibles, comunidades saludables y solidarias, excelencia en servicios, gobernabilidad, planificación y toma de decisiones y sostenibilidad financiera.	5. Cuatro objetivos estratégicos coherentes con la visión y estrategia de desarrollo: educación de calidad, ambiente macroeconómico favorable con eficiencia del Estado y seguridad jurídica, políticas públicas para disminuir costos de producción y de inversiones e innovación y productividad.
<b>Componentes del cuadro de mando integral</b>				
Perspectivas del mapa estratégico. Gestionar los recursos: Formación de los empleados	5. Muy coherente con la visión y los objetivos estratégicos, porque traduce la estrategia en las siguientes perspectivas: servir al ciudadano, empujar a los negocios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.	5. Muy coherente con la estrategia y objetivos estratégicos, que se describe en: perspectiva del cliente y perspectiva de salud financiera, servicios y programas, procesos y personas, y presupuesto.	5. Muy coherente con la estrategia y los objetivos estratégicos que traduce la estrategia en las siguientes perspectivas: constituyentes y <i>stakeholders</i> , emprendedores, Gobierno, resultados basados en un claro posicionamiento de mercado, impulsores de los procesos y actividades, y habilitadores.	5. Describe con mucha coherencia la estrategia a través de las siguientes perspectivas: resultados para el país, trabajadores y sociedad. Gestiona los recursos y la formación de los empleados.
Objetivos específicos del mapa estratégico	5. Muy coherente con las 4 perspectivas y considera un total de 16 objetivos específicos.	5. Muy coherente con las cuatro perspectivas e incluye un total de 26 objetivos específicos.	5. Muy coherente. Las cuatro perspectivas incluyen diez objetivos específicos, que al mismo tiempo son desagregados en 24 subobjetivos específicos.	5. Muy coherente con las cuatro perspectivas. Las cuatro perspectivas incluyen 21 objetivos específicos.

Causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral				
Factores internos	5. Muy relevante porque considera que la planificación y su ejecución es un componente clave para el logro de los objetivos de la ciudad, la integración de la estrategia con el cuadro de mando integral y la asignación de recursos.	5. Muy relevante porque mediante la implementación del CMI pretenden llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad del municipio mediante la racionalización del gasto para generar un efecto positivo en la situación económica y financiera, con políticas públicas que mejoren los servicios públicos, la transparencia de la gestión de los recursos y el crecimiento económico sostenido.	5. Muy relevante. El CMI se ha creado para mejorar el enfoque en las prioridades estratégicas del concejo y medir el desempeño, el progreso y tomar decisiones estratégicas. También se usa para transmitir el nivel de rendimiento esperado, siendo la base del sistema de gestión del desempeño, pues contiene medidas tanto financieras como no financieras.	5. Muy relevante. El CMI se ha propuesto por la imperiosa necesidad de mejorar los indicadores de competitividad de Brasil, por encontrarse en la posición 48 entre 144 países en el <i>ranking</i> global de competitividad, 126 en calidad de la educación primaria, 111 en eficiencia del Gobierno, 130 entre 185 países en facilidad de hacer negocios y su desfase en el uso de las TIC.
Factores externos	2. Baja relevancia. Solo se considera la priorización y decisión para lograr el futuro deseado de la comunidad.	5. Muy relevante, porque la inserción del CMI responde a los retos y cambios económicos, sociales y tecnológicos con una ciudadanía cada vez más democrática, exigente y participativa, y también porque hay un fuerte crecimiento demográfico y una demanda ciudadana de alto nivel.	1. Nada relevante, no se han considerado causas o razones externas.	1. Nada relevante, no se han considerado causas o razones externas.

## X. PRUEBA DE SUPUESTOS (PROPOSICIONES)

### A. Prueba de supuestos del estudio de casos múltiples

En lo referente a los elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos relacionados a las proposiciones P1 a P5, referidas a la misión, valores, visión, estrategia y objetivos estratégicos, el análisis comparativo de los cuatro casos arroja los siguientes resultados:

Con relación a P1 en los casos 1, 2 y 4, se confirma que la misión contiene en síntesis la esencia de la estrategia, teniendo como fin mejorar la competitividad para lograr el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. No se confirma en el caso 3, pues la misión no ha sido incluida en el plan estratégico. En tal sentido, el fundamento teórico del desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, así como la teoría de la competitividad de Porter y el enfoque de la gestión para resultados gestada en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– y seguida por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe –CEPAL– en América Latina se confirman y generalizan en los tres casos señalados. Por consiguiente, la proposición se confirma en cierta medida.

En lo que se refiere a P2, solo han sido considerados en los casos 1 y 2, al compartir los valores de buena calidad de servicios, basados en principio en la eficiencia y la productividad. La declaración de valores no ha sido considerada en los casos 3 y 4, por lo que el sustento teórico de la cultura organizacional que incluye los valores parece generalizarse solo parcialmente y no sustentar necesariamente la misión y visión. Además, no es posible confirmar dicha proposición.

En lo referente a P3, relacionado a la construcción de la visión, esta ha sido construida en todos los planes estratégicos con un horizonte temporal definido, a excepción del caso 1. Las visiones en general son muy coherentes con el objetivo de la competitividad y el desarrollo. Existe casi una generalidad en establecer un horizonte temporal para lograr la visión en tres de los cuatro casos. De igual manera, en los cuatro casos es aceptado de manera unánime y parece generalizarse que para lograr una mejor calidad de vida a través de la mejora de la competitividad y el desarrollo se requiere construir visiones con base en la teoría del desarrollo humano del PNUD, la teoría del crecimiento económico liderada por la Cepal en América Latina y aceptada por el

PNUD, así como la teoría del desarrollo económico local (territorial) desarrollada principalmente por la CEPAL y resaltada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico –CEPLAN– en Perú, con la que se define el gran objetivo (visión), en función del cual se formula la estrategia y los objetivos estratégicos, confirmando la proposición.

En relación a P4, en los cuatro casos hay una alta coherencia de la estrategia con la misión y visión, donde destaca la generación de valor público a través de diferentes estrategias basadas en las necesidades de la población. La teoría de la competitividad contrastada por Porter y la teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades, desarrollada en especial por BARNEY, parecen tener mayor aceptación y tienden a generalizarse al momento de formular las estrategias que luego se traducen en el CMI para lograr una mayor competitividad y alcanzar el desarrollo. Se confirma en todos los casos la proposición de que al formularse la estrategia, esta se traduce o se operacionaliza en el mapa estratégico.

En cuanto a P5, relacionada con la formulación de los objetivos estratégicos, existe una alta coherencia con la visión y la estrategia, es decir, al desagregar la visión, la estrategia se traduce en primer lugar en objetivos estratégicos de largo plazo para el logro de la visión. En los casos 1, 2 y 4, la visión y la estrategia se desagregan en cuatro objetivos estratégicos que luego permiten definir las perspectivas del CMI, a excepción del caso 3, que contiene siete objetivos estratégicos. En todos los casos se confirma y generaliza la aceptación de la teoría de la administración por objetivos, desarrollada seminalmente por PETER DRUCKER, cuando se formulan los objetivos estratégicos. También toman particular importancia y generalización el enfoque de la gestión para resultados promovida principalmente por la CEPAL y aceptada por el CEPLAN, y las políticas de modernización de la gestión pública en el Perú. Por tanto, se confirma la proposición de la desagregación de la visión en objetivos estratégicos que se relacionan con cada una de las perspectivas del mapa estratégico del CMI.

En conclusión, salvo P1 y P2, donde no hay unanimidad en la definición de la misión y la declaración de valores como parte del marco estratégico o como lineamientos estratégicos, en P3, P4 y P5 hay un comportamiento unánime en considerar la visión, la estrategia y los objetivos estratégicos como la columna vertebral de un plan estratégico con una alta coherencia entre los mencionados lineamientos, quedando confirmadas dichas proposiciones, a excepción de P1 y P2, que se confirman parcialmente.

En relación a los componentes del cuadro de mando integral relacionados con P6 y P7, referidos a las perspectivas y objetivos específicos del mapa estratégico de los cuatro casos estudiados, se obtiene los siguientes resultados:

En relación a P6, unánimemente, sin excepción alguna, en todos los mapas estratégicos las perspectivas del CMI han sido adaptadas al sector público y son coherentes con la visión y la estrategia. Por ende, las perspectivas de todos los casos difieren del modelo original del CMI, que considera cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento, por lo que se confirma y generaliza la propuesta del modelo/herramienta de KAPLAN y NORTON<sup>148</sup> y otros seguidores de la teoría de adaptar las perspectivas al sector público, considerando la realidad de las organizaciones y la estrategia que se defina. De esta manera, una perspectiva coincidente en todos los casos es colocar a los clientes o ciudadanía en la parte superior del mapa estratégico en lugar de la perspectiva financiera. Se confirma la proposición de que las perspectivas en los CMI del sector público se adaptan y difieren del modelo original.

En lo referente a P7, relacionada con la definición de objetivos específicos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico, son muy coherentes con las perspectivas y con los temas estratégicos; sin embargo, el número y definición de cada uno de los objetivos específicos para cada perspectiva difieren en cada uno de los casos estudiados. Se confirma y generaliza el despliegue de objetivos que propone la teoría de la administración por objetivos de DRUCKER. Del mismo modo, se confirma y generaliza el establecimiento de objetivos que propone el modelo/herramienta del CMI, que luego permite establecer las relaciones de causa y efecto entre los objetivos del mapa estratégico. Por ende, se confirma la proposición de que los objetivos específicos de los mapas estratégicos difieren entre los distintos casos de implementación del CMI, confirmándose P6.

En conclusión, en relación a P6 y P7, existe un comportamiento unánime en todos los casos de adaptar las perspectivas del modelo/herramienta del CMI a la realidad de las instituciones del sector público que implementan el CMI. Además, en todos los casos difieren no solo el número de objetivos específicos en cada una de las perspectivas de

los mapas estratégicos, sino también la descripción de los objetivos específicos es heterogénea, por lo que se confirma plenamente P7.

En lo referente a las causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral relacionadas con P8 y P9, referidas a los factores internos y externos que serían las causas o razones condicionantes para la implementación del CMI en las instituciones públicas, se han obtenido los siguientes resultados:

En relación a P8, se confirma plenamente la proposición de que los factores internos como la ineficiencia, baja inversión y/o ejecución presupuestal, baja productividad, déficit económico o ausencia de indicadores para medir los resultados, entre otros, son relevantes y constituyen las causas principales para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral para generar valor público y lograr una gestión para resultados. Por ende, se generaliza la teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades, liderada por Barney, que considera que los recursos y capacidades internas de las empresas o instituciones son determinantes para la definición de la estrategia, la obtención de un mayor rendimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos. De igual manera, se generaliza la aplicación del enfoque de la gestión para resultados liderada por la CEPAL, que en Perú está siendo incorporada por el CEPLAN a partir de las políticas de modernización de la gestión pública.

En relación a P9, no se confirma la proposición de que las condiciones del entorno son las causas secundarias para la implementación del CMI en las instituciones públicas, pues solo en el caso 2 han sido considerados como muy relevantes los retos y cambios económicos, sociales y tecnológicos, así como el factor demográfico y la demanda ciudadana. En el caso 1 es de baja relevancia porque solo mencionan de forma escueta el futuro deseado de la comunidad. En los casos 3 y 4 no tienen ninguna relevancia y no se menciona ningún factor externo como causa o razón para la implementación del CMI. En consecuencia, tampoco se generaliza la teoría de la ventaja competitiva basada en el entorno, propuesta en principio por PORTER, la que finalmente fue dominada por la teoría de los recursos y capacidades organizativas.

Para concluir, se confirma del todo la proposición P8, en el sentido de que los factores internos (en especial los resultados o la falta de resultados) constituyen las principales causas y son determinantes para la implementación del CMI, con el objeto de avanzar hacia una gestión para resultados que genere valor público para los ciudadanos, con sustento en los recursos y capacidades organizativas internas

de las instituciones públicas. Al mismo tiempo, se corrobora la no confirmación de la proposición P9, que sostiene que los factores externos o del entorno son las causas o razones secundarias para la implementación del CMI. A continuación, se presenta la Tabla 11, la cual sintetiza los principales resultados empíricos obtenidos de los cuatro casos investigados y contrastados con las distintas proposiciones formuladas.

**Tabla 11.** Síntesis de los principales resultados empíricos obtenidos en relación con las proposiciones sobre la implementación del cuadro de mando integral en las instituciones públicas

Proposiciones / casos	Caso 1: Charlotte	Caso 2: San Cugat del Vallés	Caso 3: Ottawa	Caso 4: Brasil
Elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos				
P1: La misión de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades sintetiza la esencia de la estrategia como base para la implementación de un cuadro de mando integral.	Confirmado	Confirmado	No confirmado	Confirmado
P2: La declaración de los valores de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades sustenta la misión y visión, y orienta la conducta de los integrantes de la organización.	Confirmado	Confirmado	No confirmado	No confirmado
P3: La visión sobre el desarrollo de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades condiciona la definición de la estrategia, objetivos, perspectivas y mapa estratégico del cuadro de mando integral.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
P4: Las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el cuadro de mando integral lo hacen para traducir su estrategia de desarrollo y realizar una gestión para resultados.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado



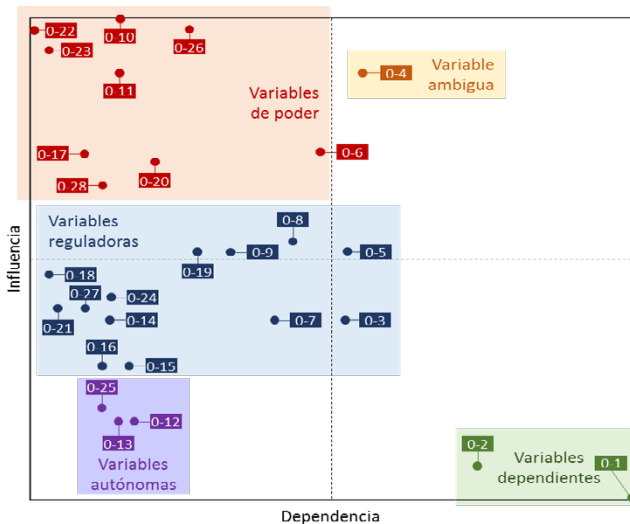
P5: Los objetivos estratégicos de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades se desagregan de la visión y se definen para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
Componentes del cuadro de mando integral				
P6: Las perspectivas del mapa estratégico para la mejora de la competitividad y el desarrollo de las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades difieren del modelo original del cuadro de mando integral.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
P7: Los objetivos específicos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico difieren entre las regiones, Estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el cuadro de mando integral.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
Causas o razones para la implementación del cuadro de mando integral				
P8: Los factores internos (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, entre otros) son las causas principales para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral para generar valor público y lograr una gestión para resultados.	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
P9: Los factores del entorno como el crecimiento poblacional, insatisfacción de los ciudadanos, presión social y las tendencias son las causas secundarias para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral para mejorar su eficiencia, orientado a la mejora de la competitividad y al desarrollo.	Confirmado parcialmente	Confirmado	No confirmado	No confirmado

## B. Prueba de las relaciones de variables del instrumento de gestión estratégica regional

Para probar las relaciones de las variables del modelo propuesto para la gestión estratégica regional se ha utilizado el método estructural Micmac, que busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, región o país. Es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema. El acrónimo Micmac proviene de “matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación”, método elaborado por GODET<sup>149</sup>.

El objetivo del análisis estructural Micmac es identificar las principales variables, influyentes y dependientes, así como las variables esenciales para la evolución del sistema. El mapeo de las variables definidas para el instrumento propuesto es el siguiente:

Figura 16. Mapa de influencia/dependencia directa entre objetivos



En la Tabla 12 se pueden conocer los niveles de influencia y dependencia entre variables establecidos a juicio del investigador.

149 JUAN BALDEMAR GARZA VILLEGAS y DANTE VLADIMIR CORTEZ ALEJANDRO. “El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing”, en *Innovaciones de Negocios*, vol. 8, n.º 16, 2011, pp. 335 a 356, disponible en [<http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>].



O28	O27	O26	O25	O24	O23	O22	O21	O20	O19	O18	O17	O16	O15
Optimización del uso del recurso hídrico	Disminución de la percepción de corrupción	Mejora de la efectividad de la gestión regional	Mejora de la percepción de gestión del GORE	Mejora de la satisfacción laboral	Mejora de la selección de funcionarios	Incremento de los recursos públicos	Mejora de la conectividad e integración vial	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica	Mejora de la salud de la población	Incremento de la cobertura de telefonía móvil	Incremento de la cobertura de internet	Aumento de la cobertura eléctrica	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado
3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	1	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1
2	1	2	0	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1
2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0
2	1	1	0	0	1	2	2	2	2	0	1	2	2
1	1	1	0	0	0	1	2	2	3	1	1	1	1
1	0	1	0	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
1	0	1	0	2	2	1	1	2	1	1	2	0	0
0	0	0	0	0	1	1	0	3	2	1	3	0	0
0	0	0	0	0	1	1	0	3	2	1	3	0	0
0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	2	2	0	0
0	2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	2	0	0
3	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
3	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
2	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
3	0	2	0	0	2	3	0	1	0	1	1	1	0
0	0	2	0	0	1	2	0	0	1	1	3	0	0
0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	0	2	0	0	0	1	1	1	1	1
0	2	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	3	3	0	0	1	1	1	2	0	0
0	0	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	2

## 1. Variables de poder

Variables muy influyentes y con poca dependencia. Son cruciales por el grado de influencia que poseen sobre la mayor parte del sistema, es decir, el movimiento de estas variables determina en gran medida la evolución de la competitividad y el desarrollo del territorio.

O6: Reducción de la pobreza

O10: Incremento de personas con formación superior

O11: Promoción de centros científicos tecnológicos

O17: Incremento de cobertura de internet

O20: Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica

O22: Incremento de los recursos públicos

O23: Mejora de la selección de funcionarios

O26: Mejora de la efectividad de la gestión regional

O28: Optimización del uso del recurso hídrico

## 2. Variables reguladoras

Variables de mediana influencia y dependencia. Se caracterizan por permitirle al sistema funcionar normalmente.

O3: Incremento de las exportaciones no tradicionales

O5: Creación de empleo

O7: Mejora de la calidad de vida

O8: Aumento de la productividad

O9: Promoción de la innovación

O14: Incremento del acceso al servicio de agua

O15: Incremento del acceso al servicio de alcantarillado

O16: Aumento de la cobertura eléctrica

O18: Incremento de la cobertura de telefonía móvil

O19: Mejora de la salud de la población

O21: Mejora de la conectividad e integración vial

O24: Mejora de la satisfacción laboral

O27: Disminución de la percepción de corrupción

## 3. Variables autónomas

Variables con baja influencia y dependencia. Por su ubicación y características, se consideran que estas variables podrían no corresponder al sistema estudiado.

O12: Mejora de la seguridad

- O13: Mejora de la eficiencia de la justicia
- O25: Mejora de la percepción de gestión del GORE

#### 4. Variables ambiguas

Variables muy influyentes y muy dependientes. Son bastante sensibles al cambio, es decir, cualquier influencia sobre ellas podría modificar su comportamiento. Además, por su alto grado de influencia generan importantes impactos en el sistema.

- O4: Impulso del crecimiento de la economía regional

#### 5. Variables dependientes

Variables poco influyentes, pero muy dependientes. Son sensibles a las demás, en especial a las variables de poder y a las ambiguas. Reflejan los cambios que ocurren en el sistema:

- O1: Mejora del desarrollo regional
- O2: Incremento de la competitividad regional

Como se observa líneas arriba, el plano mostrado por MICMAC brinda una idea de qué variables son cruciales para la construcción de un modelo de gestión estratégica (variables reguladoras). Hay algunas que dependen mucho más que otras (dependientes), así como también otras que muestran poca dependencia, pero mucha influencia (variables de poder). Gracias a este análisis se bosqueja un orden de importancia entre las variables, lo que ayuda a la construcción del mapa estratégico.

Las 28 variables estratégicas fueron convertidas en objetivos específicos, los que luego se insertan en el mapa estratégico con relaciones de causa y efecto.

En lo relacionado a la proposición hipotética de explicar cómo se relacionan las variables que conforman el instrumento de gestión estratégica regional debido a sus influencias y dependencias entre ellas, se han obtenido los siguientes resultados, en relación con las variables de competitividad regional y de desarrollo humano. Si son o no altamente dependientes y con menor influencia que el resto de las variables, se observa que en el mapeo efectuado por el método MICMAC son clasificadas como “variables dependientes”, debido a su poca influencia directa en el resto de variables del sistema; no obstante, gracias a su alta dependencia tienen poca influencia directa en el comportamiento del resto de variables, pues son muy susceptibles

a cambios en estas. A continuación, se presentan dos ejemplos que sustentan lo afirmado:

- La variable “mejora del desarrollo regional” tiene prácticamente nulo impacto o influencia directa sobre la variable “creación de empleo”. Sin embargo, el impacto se da en la otra dirección: es la variable “creación de empleo” la que tiene alta influencia directa sobre la variable “mejora del desarrollo regional”. Es necesario recordar que las influencias entre variables se dan en ambos sentidos.
- La variable “incremento de la competitividad regional” tiene prácticamente nulo impacto o influencia directa sobre la variable “reducción de pobreza”. Sin embargo, el impacto se da en la otra dirección: es la variable “reducción de pobreza” la que tiene alta influencia directa sobre la variable “incremento de la competitividad regional”.

Para confirmar lo expuesto, se observa que de acuerdo con el método MICMAC, las variables (incremento de la competitividad regional y mejora del desarrollo regional) tienen un bajo grado de influencia y muy alto grado de dependencia en el modelo (ver Tabla 13).

**Tabla 13.** Influencia y dependencia de variables O1 y O2

Orden por grado de influencia en el instrumento			Orden por grado de dependencia en el instrumento		
Ranking	Código	Variable	Ranking	Código	Variable
1	O10	Incremento del número de personas con formación superior	1	O1	Mejora del desarrollo regional
2	O22	Incremento de los recursos públicos	2	O2	Incremento de la competitividad regional
3	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional	3	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional
4	O23	Mejora de la selección de funcionarios	4	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales
5	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional	5	O5	Creación de empleo
6	O11	Promoción de los centros científicos tecnológicos	6	O6	Reducción de la pobreza
7	O6	Reducción de la pobreza	7	O7	Mejora de la calidad de vida

8	O17	Incremento de la cobertura de internet	8	O8	Aumento de la productividad
9	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica	9	O9	Promoción de la innovación
10	O28	Optimización del uso del recurso hídrico	10	O19	Mejora de la salud de la población
11	O8	Aumento de la productividad	11	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional
12	O5	Creación de empleo	12	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica
13	O9	Promoción de la innovación	13	O12	Mejora de la seguridad
14	O19	Mejora de la salud de la población	14	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado
15	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil	15	O10	Incremento del número de personas con formación superior
16	O24	Mejora de la satisfacción laboral	16	O11	Promoción de los centros científicos tecnológicos
17	O21	Mejora de la conectividad e integración vial	17	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia
18	O27	Disminución de la percepción de corrupción	18	O14	Incremento del acceso al servicio de agua
19	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales	19	O24	Mejora de la satisfacción laboral
20	O7	Mejora de la calidad de vida	20	O16	Aumento de la cobertura eléctrica
21	O14	Incremento del acceso al servicio de agua	21	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE
22	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado	22	O28	Optimización del uso del recurso hídrico
23	O16	Aumento de la cobertura eléctrica	23	O17	Incremento de la cobertura de internet
24	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE	24	O27	Disminución de la percepción de corrupción
25	O12	Mejora de la seguridad	25	O21	Mejora de la conectividad e integración vial
26	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia	26	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil
27	O2	Incremento de la competitividad regional	27	O23	Mejora de la selección de funcionarios
28	O1	Mejora del desarrollo regional	28	O22	Incremento de los recursos públicos



En este sentido, se comprueba que las variables “mejora del desarrollo regional” e “incremento de la competitividad” son variables con muy baja influencia, pero con alto grado de dependencia.

Sobre conocer si las variables relacionadas con educación, como incremento del número de personas con formación superior, promoción de los centros científicos tecnológicos y mejora de la calidad y desempeño de la educación básica, son variables con poca dependencia, pero con mucha influencia en el resto de variables, se observa que el método MICMAC las clasifica como variables de poder; en otras palabras, tienen alta incidencia en el comportamiento del resto de variables del sistema y, al mismo tiempo, dependen muy poco de estas.

Para confirmar la afirmación, se observa el grado de influencia-dependencia en el método MICMAC, donde se puede apreciar que las variables en mención tienen alto grado de influencia, pero un medio-bajo grado de dependencia (ver Tabla 14).

**Tabla 14.** Influencia y dependencia de variables O10, O11 y O20

Orden por grado de influencia en el instrumento			Orden por grado de dependencia en el instrumento		
Ranking	Código	Variable	Ranking	Código	Variable
1	O10	Incremento del número de personas con formación superior	1	O1	Mejora del desarrollo regional
2	O22	Incremento de los recursos públicos	2	O2	Incremento de la competitividad regional
3	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional	3	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional
4	O23	Mejora de la selección de funcionarios	4	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales
5	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional	5	O5	Creación de empleo
6	O11	Promoción de los centros científicos tecnológicos	6	O6	Reducción de la pobreza
7	O6	Reducción de la pobreza	7	O7	Mejora de la calidad de vida
8	O17	Incremento de la cobertura de internet	8	O8	Aumento de la productividad
9	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica	9	O9	Promoción de la innovación
10	O28	Optimización del uso del recurso hídrico	10	O19	Mejora de la salud de la población

11	O8	Aumento de la productividad	11	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional
12	O5	Creación de empleo	12	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica
13	O9	Promoción de la innovación	13	O12	Mejora de la seguridad
14	O19	Mejora de la salud de la población	14	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado
15	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil	15	O10	Incremento del número de personas con formación superior
16	O24	Mejora de la satisfacción laboral	16	O11	Promoción de los centros científico-tecnológicos
17	O21	Mejora de la conectividad e integración vial	17	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia
18	O27	Disminución de la percepción de corrupción	18	O14	Incremento del acceso al servicio de agua
19	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales	19	O24	Mejora de la satisfacción laboral
20	O7	Mejora de la calidad de vida	20	O16	Aumento de la cobertura eléctrica
21	O14	Incremento del acceso al servicio de agua	21	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE
22	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado	22	O28	Optimización del uso del recurso hídrico
23	O16	Aumento de la cobertura eléctrica	23	O17	Incremento de la cobertura de internet
24	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE	24	O27	Disminución de la percepción de corrupción
25	O12	Mejora de la seguridad	25	O21	Mejora de la conectividad e integración vial
26	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia	26	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil
27	O2	Incremento de la competitividad regional	27	O23	Mejora de la selección de funcionarios
28	O1	Mejora del desarrollo regional	28	O22	Incremento de los recursos públicos

En este sentido, se comprueba parcialmente que las variables “incremento del número de personas con formación superior”, “promoción de los centros científico-tecnológicos” y “mejora de la calidad y desempeño de la educación básica” son altamente influyentes en el sistema, pero al mismo tiempo tienen un grado relativamente bajo de dependencia.

En lo que respecta a las variables relacionadas con la gestión regional, como mejora de la selección de funcionarios y mejora de la efectividad de la gestión regional, las mismas que hipotéticamente serían poco dependientes, pero altamente influyentes en el modelo de gestión estratégica regional, se comprueba lo siguiente, tal como se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15.** *Influencia y dependencia de variables O26 y O23*

Orden por grado de influencia en el instrumento			Orden por grado de dependencia en el instrumento		
Ranking	Código	Variable	Ranking	Código	Variable
1	O10	Incremento del número de personas con formación superior	1	O1	Mejora del desarrollo regional
2	O22	Incremento de los recursos públicos	2	O2	Incremento de la competitividad regional
3	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional	3	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional
4	O23	Mejora de la selección de funcionarios	4	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales
5	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional	5	O5	Creación de empleo
6	O11	Promoción de los centros científico-tecnológicos	6	O6	Reducción de la pobreza
7	O6	Reducción de la pobreza	7	O7	Mejora de la calidad de vida
8	O17	Incremento de la cobertura de internet	8	O8	Aumento de la productividad
9	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica	9	O9	Promoción de la innovación
10	O28	Optimización del uso del recurso hídrico	10	O19	Mejora de la salud de la población
11	O8	Aumento de la productividad	11	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional
12	O5	Creación de empleo	12	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica
13	O9	Promoción de la innovación	13	O12	Mejora de la seguridad
14	O19	Mejora de la salud de la población	14	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado

15	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil	15	O10	Incremento del número de personas con formación superior
16	O24	Mejora de la satisfacción laboral	16	O11	Promoción de los centros científico-tecnológicos
17	O21	Mejora de la conectividad e integración vial	17	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia
18	O27	Disminución de la percepción de corrupción	18	O14	Incremento del acceso al servicio de agua
19	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales	19	O24	Mejora de la satisfacción laboral
20	O7	Mejora de la calidad de vida	20	O16	Aumento de la cobertura eléctrica
21	O14	Incremento del acceso al servicio de agua	21	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE
22	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado	22	O28	Optimización del uso del recurso hídrico
23	O16	Aumento de la cobertura eléctrica	23	O17	Incremento de la cobertura de internet
24	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE	24	O27	Disminución de la percepción de corrupción
25	O12	Mejora de la seguridad	25	O21	Mejora de la conectividad e integración vial
26	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia	26	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil
27	O2	Incremento de la competitividad regional	27	O23	Mejora de la selección de funcionarios
28	O1	Mejora del desarrollo regional	28	O22	Incremento de los recursos públicos

En el mapeo efectuado por el método Micmac se observa que ambas variables son clasificadas como variables de poder con alto grado de influencia en el sistema, pero con una dependencia relativamente baja de la variable “mejora de la efectividad de la gestión regional” y una muy baja dependencia de la variable “selección de funcionarios”.

En tal sentido, se comprueba parcialmente que las variables relacionadas con la gestión regional, como mejora de la selección de funcionarios y mejora de la efectividad de la gestión regional, serían poco dependientes, pero altamente influyentes en el instrumento de gestión estratégica regional, considerando que ambas son muy

influyentes; sin embargo, una de ellas (mejora de la efectividad de la gestión regional) tiene un grado relativamente bajo de dependencia y la otra variable (mejora de la selección de funcionarios) sí registra un muy bajo grado de dependencia.

Por último, en relación a comprobar si la variable “impulso de la economía regional” hipotéticamente es altamente influyente, pero también muy dependiente y vulnerable al cambio de otras variables, el método MICMAC arroja el resultado siguiente que se muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16.** *Influencia y dependencia de la variable O4*

Orden por grado de influencia en el instrumento			Orden por grado de dependencia en el instrumento		
Ranking	Código	Variable	Ranking	Código	Variable
1	O10	Incremento del número de personas con formación superior	1	O1	Mejora del desarrollo regional
2	O22	Incremento de los recursos públicos	2	O2	Incremento de la competitividad regional
3	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional	3	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional
4	O23	Mejora de la selección de funcionarios	4	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales
5	O4	Impulso del crecimiento de la economía regional	5	O5	Creación de empleo
6	O11	Promoción de los centros científico-tecnológicos	6	O6	Reducción de la pobreza
7	O6	Reducción de la pobreza	7	O7	Mejora de la calidad de vida
8	O17	Incremento de la cobertura de internet	8	O8	Aumento de la productividad
9	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica	9	O9	Promoción de la innovación
10	O28	Optimización del uso del recurso hídrico	10	O19	Mejora de la salud de la población
11	O8	Aumento de la productividad	11	O26	Mejora de la efectividad de la gestión regional
12	O5	Creación de empleo	12	O20	Mejora de la calidad y desempeño de la educación básica
13	O9	Promoción de la innovación	13	O12	Mejora de la seguridad
14	O19	Mejora de la salud de la población	14	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado

15	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil	15	O10	Incremento del número de personas con formación superior
16	O24	Mejora de la satisfacción laboral	16	O11	Promoción de los centros científico-tecnológicos
17	O21	Mejora de la conectividad e integración vial	17	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia
18	O27	Disminución de la percepción de corrupción	18	O14	Incremento del acceso al servicio de agua
19	O3	Incremento de las exportaciones no tradicionales	19	O24	Mejora de la satisfacción laboral
20	O7	Mejora de la calidad de vida	20	O16	Aumento de la cobertura eléctrica
21	O14	Incremento del acceso al servicio de agua	21	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE
22	O15	Incremento del acceso al servicio de alcantarillado	22	O28	Optimización del uso del recurso hídrico
23	O16	Aumento de la cobertura eléctrica	23	O17	Incremento de la cobertura de internet
24	O25	Mejora de la percepción de gestión del GORE	24	O27	Disminución de la percepción de corrupción
25	O12	Mejora de la seguridad	25	O21	Mejora de la conectividad e integración vial
26	O13	Mejora de la eficiencia de la justicia	26	O18	Incremento de la cobertura de telefonía móvil
27	O2	Incremento de la competitividad regional	27	O23	Mejora de la selección de funcionarios
28	O1	Mejora del desarrollo regional	28	O22	Incremento de los recursos públicos

La única variable clasificada como ambigua por el método Micmac es la de “crecimiento de la economía regional”. Esta se ubica en la parte superior derecha del mapeo debido a su alto grado de influencia y al mismo tiempo alto grado de dependencia, razón por la cual se confirma la relación hipotética planteada.

## XI. DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL

Una de las retóricas más reconocidas en el ámbito de la gestión es que “simplemente no se puede gestionar algo que no se puede medir”, lo que ha aumentado la incertidumbre entre los directores y gerentes

para evaluar el entorno, planificar y controlar, asignar recursos, coordinar actividades, medir el rendimiento, retribuir, incentivar y medir la generación de valor en las organizaciones, es decir, contar con un sistema de gestión estratégica.

Este problema aún subsiste en muchas instituciones del Estado peruano que aún no han podido alinear las medidas del desempeño con la estrategia definida en un proceso de planificación. Significa que no se ha tenido la capacidad de adaptar y trasladar los sistemas de medición del sector privado a la gestión del Estado, que permita conocer si las instituciones del Estado cumplen su misión y alcanzan sus objetivos y metas, comprobándolo con indicadores de resultados.

Por ende, el sistema de gestión estratégica de la competitividad regional requiere de un proceso sistemático con una lógica coherente y consistente para que sus componentes sistémicos interdependientes faciliten la traducción de la estrategia en objetivos y metas concretas y luego, mediante la gestión de la estrategia, se logren y midan los resultados con indicadores, para, finalmente, generar una retroalimentación cerrando el ciclo virtuoso del aprendizaje estratégico.

En este marco, se propone y se describe el diseño de un instrumento de gestión estratégica para la competitividad y el desarrollo regional como parte del sistema de gestión estratégica, teniendo como punto de partida el diagnóstico estratégico para dar inicio al proceso de planificación estratégica.

### ***A. Fase 1: Diagnóstico estratégico de la competitividad regional***

El punto de partida es identificar y diagnosticar las potencialidades regionales, puesto que promover la competitividad en las regiones implica conocer los medios que permitan explotar mejor las potencialidades locales en función de incentivos y contextos favorables, en ese sentido, el enfoque de las potencialidades promueve la mejora de la oferta y de la productividad, mientras que el enfoque de la competitividad pone énfasis en la identificación de los segmentos de mercado para generar una mejor utilización de las potencialidades<sup>150</sup>.

---

150 PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Informe sobre Desarrollo Humano. Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*, Siklos, 2005.

Para el diagnóstico macro de la competitividad se cuenta con reconocidos reportes internacionales de competitividad, sobre todo, del World Economic Forum –WEF– y del Institute For Management Development –IMD–. En el ámbito nacional están las Políticas de Modernización de la Gestión Pública, el Plan Estratégico Nacional al 2021 del Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico –CEPLAN– y la Plan Nacional de Competitividad.

Una importante herramienta para el diagnóstico estratégico del microentorno y realidad regional es el modelo del diamante competitivo<sup>151</sup>, que incluye el análisis de las potencialidades regionales y se estructura en cuatro componentes:

- Condiciones de los factores, posición de la nación en cuanto a capital humano especializado, base científica, capital e infraestructura.
- Condiciones de la demanda, magnitud y composición de la demanda interna y nivel de presión y exigencia de los compradores para que las empresas innoven con mayor rapidez.
- Sectores conexos y de apoyo, presencia o ausencia de proveedores rápidos, eficaces y competitivos internacionalmente.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, referente a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la actitud, compromiso y esfuerzo de sus integrantes y la naturaleza de la rivalidad interior.

Además, a nivel regional se cuenta con los *ranking* e indicadores de competitividad regional que elabora el Consejo Nacional de Competitividad, así como el Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú - Centrum y el Instituto Peruano de Economía.

Un aspecto clave que forma parte del análisis del entorno es el análisis prospectivo, con el objeto de explorar y construir escenarios futuros como soporte de las decisiones estratégicas en el proceso de planificación de la competitividad y desarrollo regional, y para hacer frente a los cambios y tendencias del entorno competitivo.

No obstante, el factor clave para la mejora de la competitividad y el desarrollo de las regiones es analizar y diagnosticar los recursos y capacidades internas de cada una de las instituciones públicas, principalmente de los Gobiernos regionales y locales, considerando sus propias particularidades, pues el diagnóstico que fundamenta



la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 considera que las principales deficiencias de las instituciones públicas en Perú son las siguientes: ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público; deficiente diseño de la estructura de organización y funciones; inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos; infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficientes; inadecuada política y gestión de recursos humanos; limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitorización de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento y débil articulación intergubernamental e intersectorial<sup>152</sup>. A ello, se deben agregar las limitadas capacidades y bajo nivel de competencias de la mayoría de los funcionarios, que constituyen la principal barrera para una eficiente gestión de la competitividad regional y de las instituciones por parte del Estado, al margen de que el sector privado debe cumplir un rol protagónico y de liderazgo en el impulso de la mejora de la competitividad regional. Otro aspecto fundamental en el análisis interno es la crítica situación de los Gobiernos regionales y locales, que ha traído como consecuencia, en los últimos años, el aumento dramático de la proporción del presupuesto de gasto corriente en relación al presupuesto total, en desmedro del presupuesto de inversión, lo que está limitando las inversiones y “ahogando” a muchos GORE y locales, que en muchos casos tienen gastos corrientes que representan más del 80%, inclusive algunos superan el 90%.

Por consiguiente, es fundamental el análisis interno de recursos y capacidades para determinar si los Gobiernos regionales cuentan con el presupuesto necesario, logística, procesos eficientes y, sobre todo, el personal con las competencias necesarias que permita la implementación y el logro de las metas y objetivos del plan.

El análisis interno y del entorno se puede sintetizar y sistematizar en un diagnóstico FODA, que constituye la base para la formulación de la estrategia de competitividad.

---

152 PCM-SGP. “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)”, *Diario Oficial El Peruano*, 2012.

## **B. Fase 2: Marco estratégico y la estrategia de desarrollo y competitividad regional**

El punto de partida de la estrategia es la definición del marco estratégico, que incluye la visión compartida, la misión y los valores. La visión es el punto de partida del diseño estratégico e influye directamente en la cultura, la misión y la estructura, por lo que a partir de esta se puede diseñar la estrategia, centrada en la misión, influida por la cultura y sostenida por la estructura<sup>153</sup>.

La visión de la competitividad regional como punto de partida implica la generación de consenso de todos los actores y protagonistas de una región para lograr el gran sueño en un horizonte temporal. La visión debe ser compartida para que constituya una fuerza poderosa en el corazón de la gente y, así, conecte, genere compromiso y cree una sensación de vínculo por una aspiración común, que luego debe impregnarse en la organización para brindar coherencia a las actividades, además de concentración de energías para el aprendizaje<sup>154</sup>.

La visión compartida se concentra en la elaboración de un sentido compartido, que antes no existía. El sentido compartido es una percepción colectiva de qué es importante y por qué<sup>155</sup>. La visión proporciona una guía de qué es lo esencial, que hay que preservar y hacia qué futuro proyectar el progreso<sup>156</sup>. Es la gran aspiración que se debe compartir para saber lo que se puede alcanzar a partir de las potencialidades sectoriales con que se cuenta, así como de los recursos y capacidades internas, a sabiendas de que no se puede competir en todos los sectores y se deben priorizar los recursos propios.

Al igual que una empresa privada, para orientar los recursos del Estado, las instituciones deben saber a dónde se dirige la región, para definir sus prioridades de gasto y darles continuidad a los proyectos

- 
- 153      GUILLERMO BILANCIO. *Antióxido: claves para crear el futuro de la empresa*, Buenos Aires, Prestice Hall, 2001.
- 154      PETER SENGE. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1990.
- 155      PETER SENGE, CHARLOTTE ROBERTS, BRYAN SMITH, ART KLEINER Y RICHARD ROSS. *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Granica SERVIR, 1995.
- 156      JAMES COLLINS y JERRY PORRAS. "Cómo establecer la visión de su compañía", *Harvard Business Review*, 1996, pp. 1 a 4, disponible en [<https://www.ganaropciones.com/vision.htm>].

de mediano y largo plazo. La visión estratégica actúa como norte para la gestión pública, facilita y racionaliza las disputas políticas alrededor del presupuesto y es un elemento vital de la democracia participativa, porque permite a los ciudadanos dialogar con los gobernantes acerca de la priorización de los objetivos de desarrollo a nivel económico, social, cultural, ambiental, político y científico-tecnológico<sup>157</sup>, así como la priorización de los proyectos y concentración de los recursos y capacidades en los que realmente generen resultados y tengan impacto en la mejora de la competitividad regional y el desarrollo regional.

La estrategia se interrelaciona con la visión a través de la misión. En el ámbito privado, la misión define a qué se dedica la empresa; o sea, cuál es su negocio. Una empresa se empieza a diferenciar de las demás a partir de su misión. La misión debe precisar a qué segmento/s de mercado se dirige la empresa, la necesidad que trata de satisfacer y la forma en la que lo realiza<sup>158</sup>. Por ende, la misión encierra la esencia de la estrategia. En el ámbito de las instituciones del Estado, la misión está expresada en las normas de su creación.

Para adoptar las decisiones estratégicas es clave que vayan acompañadas de políticas públicas de competitividad y de desarrollo productivo, que son cursos de acción y flujos de información que deben ser implementados por el sector público, con la participación del sector privado y la comunidad, y que tienen tres aspectos inseparables: uno interno al Gobierno, uno comunicacional-participativo y otro político legislativo. Las políticas públicas deben alentar el dinamismo de las cadenas productivas e incentivar la creación de conocimientos y capacidades en el aprendizaje e intercambio de experiencias. En cuanto a los sectores objetivos, no existen criterios universalmente utilizados para decidir qué actividades promover. Se suele considerar la intensidad del conocimiento de las actividades, su dinamismo en el mercado internacional y el potencial de crecimiento de la productividad<sup>159</sup>.

- 
- 157 MEDINA VÁSQUEZ y ORTEGÓN. "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe", cit.
- 158 XAVIER GIMBERT. "El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad", *Harvard Deusto Business Review*, 2009, pp. 37 a 48, disponible en [<https://bit.ly/3j3xZnX>].
- 159 EUGENIO LAHERA. *Desarrollo productivo y economías abiertas*, 11 de enero de 2017, disponible en [<http://www.cepal.org>].

### **C. Fase 3: La estructura le sigue a la estrategia**

La estructura de las organizaciones depende de la estrategia, porque la estrategia se soporta en la estructura, en los procesos y en las actividades; sin embargo, uno de los problemas estructurales que se debe revertir en las organizaciones del Estado en Perú es adaptar y reestructurar las instituciones en función a la estrategia que se pueda definir, así como los procesos clave, estratégicos y de soporte que permitan alcanzar la eficiencia operativa.

En este escenario, una de las herramientas básicas de la ejecución de las estrategias debe ser un plan integrado que tenga en cuenta toda la organización y suministre un diseño detallado para reubicar cada una de las piezas y encajarlas de nuevo. Ello implica una alineación sólida, donde cada miembro de la organización entienda la estrategia y sus implicaciones, para luego continuar con la aceptación y el compromiso activo. Implica también contar con el equipo idóneo, teniendo en cuenta que mientras más radical sea el cambio de la estrategia, mayor será la necesidad de directivos con habilidades, experiencias y estilos de liderazgo y que, con independencia de su complejidad, cada organización tiene cuatro componentes básicos: las acciones y actividades, la gente que dirige y realiza estas actividades, la estructura formal de la organización y la cultura organizacional integrada por los valores, creencias y normas de conducta, que deben tener una estrecha congruencia para alcanzar el mejor rendimiento<sup>160</sup>.

### **D. Fase 4: Traducir la estrategia de desarrollo y competitividad regional**

En función a la misión, visión, valores y la estrategia de competitividad se debe diseñar la arquitectura del mapa estratégico, que permita visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, lo que luego permite el diseño del CMI con las métricas y los objetivos de desempeño de cada objetivo estratégico<sup>161</sup>.

---

160 MARK NADLER. "Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción", *Harvard Deusto Business Review*, 2010, pp. 25 a 31, disponible en [<https://bit.ly/2lslov1>].

161 KAPLAN y NORTON. "Cómo dominar el Sistema de Gestión", cit.

### E. Indicadores de gestión

La reforma del Estado en América Latina durante las dos últimas décadas, a través de procesos de modernización, ha intentado transitar desde un modelo de gestión burocrático-tradicional hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

Este modelo releva la preocupación por la identificación clara de objetivos a lograr con el uso de los recursos y el establecimiento de metas e indicadores de desempeño que puedan medir el cumplimiento de dichas metas. Los sistemas de indicadores de desempeño son asociados generalmente a los procesos de planeación, al proceso presupuestario y/o al establecimiento de convenios por desempeño, incluyendo la evaluación de la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos por parte de los ciudadanos y/o actores interesados (*stakeholders*). Los indicadores de desempeño proveen información para la toma de decisiones principalmente sobre la eficiencia, eficacia, calidad, presupuesto y economía de los recursos, permitiendo mejorar la gestión y el desempeño, así como una mayor transparencia de la acción pública<sup>162</sup>.

La necesidad de mejorar los sistemas de información y gestión en las entidades no lucrativas para tomar decisiones acertadas y priorizar la asignación de recursos requiere de un conjunto de indicadores que les permitan conocer periódicamente si han cumplido las metas y objetivos de la organización, esto se logrará si la gestión es eficiente y si se priorizan de manera adecuada sus recursos para la generación de valor público y la consecución de su objetivo social<sup>163</sup>.

En esta misma dirección, la mejora de la competitividad de las regiones para alcanzar el desarrollo requiere de un sistema de información basado en indicadores que constituya una herramienta de gestión, monitorización y control para la toma de decisiones y la priorización de proyectos y programas, y al mismo tiempo conocer

---

162 JUAN CRISTOBAL BONNEFOY y MARIANELA ARMIJO. “Indicadores de desempeño en el sector público”, en *Serie Manuales CEPAL*, n.º 45, Santiago de Chile, noviembre de 2005, pp. 9 a 10, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900_es.pdf)].

163 MARÍA JOSÉ GONZÁLES QUINTANA y ENCARNACIÓN CAÑADAS MOLINA. “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 63, 2008, pp. 227 a 256, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>].

los avances y el logro de las metas, las mismas que deben medirse principalmente con indicadores de resultados.

### ***F. Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional***

El mapa estratégico que sustenta el modelo es la descripción de la estrategia de competitividad y desarrollo de una región, el mismo que vincula los objetivos específicos de cada una de las perspectivas, que al mismo tiempo se relacionan con los objetivos estratégicos. Para efectos de presentación del mapa estratégico con sus respectivos objetivos específicos, variables e indicadores, se ha utilizado datos de la región Tacna para el indicador base y la simulación del cuadro de mando integral.

El mapa presentado a continuación es la columna vertebral del instrumento y ha sido adaptado del modelo original del CMI presentado por KAPLAN y NORTON<sup>164</sup> y se basa en cuatro perspectivas:

- Perspectivas de recursos y capacidades: definen los objetivos específicos relacionados con la mejora del capital humano como base fundamental para desarrollar una alta capacidad de gestión regional que permita gestionar y construir los factores básicos de la perspectiva siguiente.
- Perspectivas de factores básicos: constituyen el soporte principal para el desarrollo de factores avanzados y, finalmente, para alcanzar un mayor nivel de competitividad y desarrollo. Destaca en esta perspectiva el objetivo de mejora de la calidad de la educación.
- Perspectivas de factores avanzados: según la teoría de MICHAEL PORTER, se desarrollan sobre la base de los factores básicos y se relacionan ante todo con las decisiones de los actores para crear factores y activos intangibles que permitan mejorar la competitividad y soporten el desarrollo sostenible de un país o región.
- Perspectiva de competitividad y desarrollo regional: es la perspectiva final que refleja los resultados e impacto de las perspectivas inferiores. Se sostiene sobre dos pilares fundamentales: la productividad y la innovación, que luego permitirán un mayor crecimiento de la economía y mejora de la calidad de la vida, para, finalmente, lograr una mejora sostenida de la competitividad como principal vía para alcanzar el desarrollo.

Es importante señalar que con base en la arquitectura básica del mapa estratégico se pueden adaptar y cambiar los objetivos específicos y, por ende, sus indicadores. Estos cambios deben responder a la realidad de cada región y relacionarse con su visión compartida del desarrollo.

En función del mapa estratégico se elabora la matriz del cuadro de mando integral, donde se definen los indicadores para cada objetivo específico, así como las metas para cada uno de dichos indicadores.

**Figura 17.** Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional

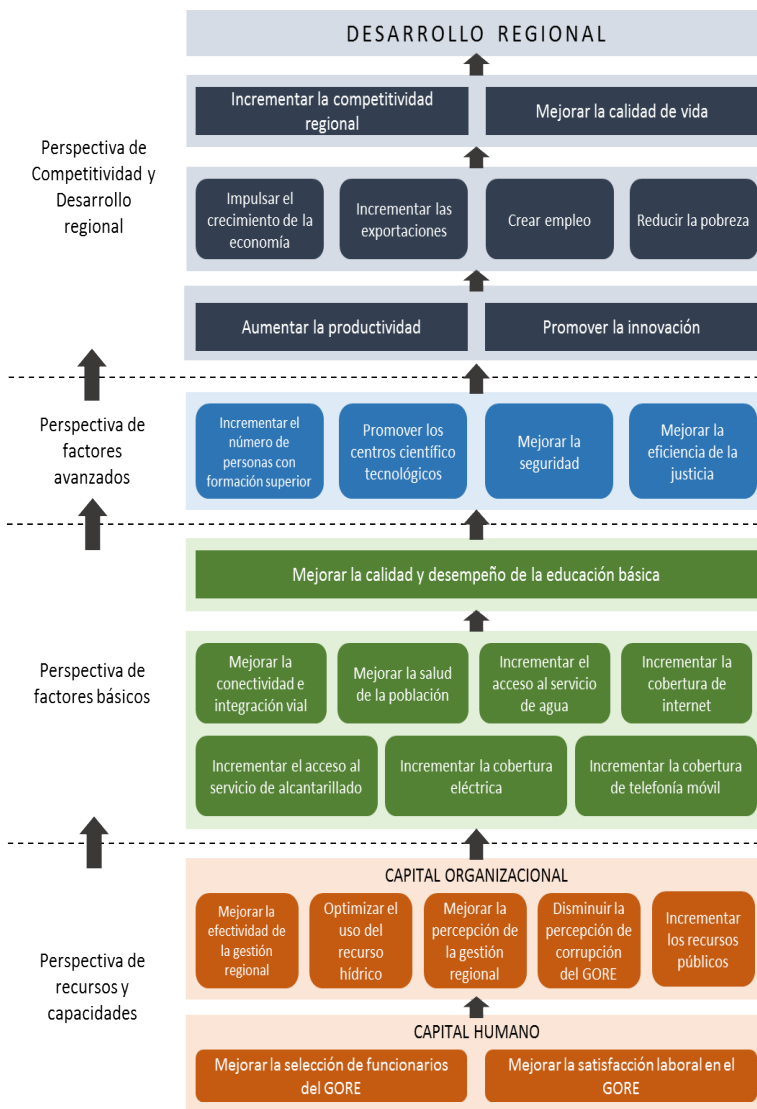


Tabla 17. Cuadro de mando integral para la competitividad y el desarrollo regional

COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL				PERSPECTIVAS	
Alcanzar un alto nivel de competitividad regional y desarrollo sostenible				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Impulsar el crecimiento de la economía regional		Incrementar las exportaciones no tradicionales		Incrementar la Competitividad Regional	Mejorar el Desarrollo Regional
O-4	O-3	O-2	O-1	N DE OBJETIVOS	VARIABLE
Crecimiento del pbi real de la región	Empresas manufactureras exportadoras de la región	Exportaciones no tradicionales en relación al pbi	Exportaciones no tradicionales de la región	Desarrollo Humano de la Región	INDICADOR
Tasa de crecimiento del pbi real	% de empresas manufactureras exportadoras	% de exportaciones no tradicionales en relación al pbi	Dólares de exportaciones no tradicionales per cápita	Índice de Desarrollo Humano Regional	FÓRMULA
Crecimiento acumulado del pbi Real 2013/2010 (Nuevos Soles Base 2013) x 100	Total de empresas manufactureras que exportan / Total de empresas manufactureras	Valor FOB de las Exportaciones Definitivas No Tradicionales (Partidas con Valor Total Mayor a uss 2,000,000) / pbi Corriente uss x 100	Valor FOB de exportaciones no tradicionales / Total población	Fórmula de Desarrollo Humano Regional	FRECUENCIA
Annual	Semestral	Semestral	Semestral	Annual	FUENTE
CENTRUM	CNC	CENTRUM	CNC	PNUD	AÑO BASE
2015	2012	2015	2014	2013	INDICADOR BASE
15,33 %	7,4 %	4,10	343	0,533	UNIDAD DE MEDIDA
Porcentaje	Porcentaje	us\$ corrientes	us\$ corrientes	Índice	META
15,33%	9%	4-50	360	0,533	REAL (SIMULACIÓN 2017)
15,33 %	8,7%	4-20	360	0,533	ES MEJOR:
Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	DESVIACIÓN
0,0 %	-3,3 %	-6,7 %	0,0 %	0,0 %	PESO
50%	25%	25%	50%	100%	DESVIACIÓN PONDERADA
0 %	-1 %	-2 %	0 %	0 %	RESULTADO FINAL



COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL										PERSPECTIVAS			
Alcanzar un alto nivel de competitividad regional y desarrollo sostenible										OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Promover la innovación			Aumentar la productividad			Mejorar la calidad de vida			Reducir la pobreza		Crear empleo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI			O-8			O-7			O-6		O-5		N DE OBJETIVOS
	Inversión pública regional en CTI	Valor agregado manufacturero regional por persona	Productividad media del trabajo regional	Esperanza de vida al nacer en la región	Pobreza monetaria extrema de los habitantes de la región	Desempleo juvenil urbano de la región	PEA ocupada de la región					VARIABLE	
	Porcentaje de PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI	Soles de valor agregado manufacturero per cápita	Soles de productividad media del trabajo	Número de años de esperanza de vida al nacer	Porcentaje de la población en situación de pobreza monetaria extrema	Porcentaje de la PEA juvenil desempleada	Porcentaje de la PEA ocupada relativa					INDICADOR	
	Total de personas empleadas en oficio de profesional, científico o intelectual o técnicos nivel medio / Total de PEA ocupada activa	Valor agregado manufacturero (nuevos soles) / Población económicamente ocupada	PBI corriente (nuevos soles) / Población económicamente activa ocupada	Promedio de años de esperanza de vida al nacer	Población en situación de pobreza extrema / Total población	Población Económicamente Activa Ocupada Juvenil / PEA Juvenil x 100	PEA ocupada / Población en Edad de Trabajar x 100					FÓRMULA	
Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	FRECUENCIA	
CNC	CNC	CNC	CENTRUM	INCORE	INEI	IFE	CENTRUM	ENAH0	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	FUENTE	
2014	2014	2014	2016	2016	2015	2016	2015	2015	2016	2015	2015	AÑO BASE	
10 %	0.06%	853	36017	74.7	0.90%	12 %	15.10 %	15.10 %	12 %	69.42 %	69.42 %	INDICADOR BASE	
Porcentaje	%	Soles	Soles	Años	Porcentaje	%	Porcentaje	Porcentaje	%	%	%	UNIDAD DE MEDIDA	
10%	0.06%	860	36350	75	0.50%	10%	13.50%	13.50%	10%	72.00%	72.00%	META	
10 %	0.06%	860	36350	75	0.50%	10 %	13.50 %	13.50 %	10 %	72.00 %	72.00 %	REAL (SIMULACIÓN 2017)	
Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Menor	Menor	Menor	Menor	Mayor	Mayor	ES MEJOR:	
0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	DESVIACIÓN	
50%	50%	40%	60%	100%	50%	60%	50%	50%	60%	40%	40%	PESO	
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	DESVIACIÓN PONDERADA	
												RESULTADO FINAL	

FACTORES BÁSICOS										PERSPECTIVAS							
Desarrollar factores básicos										OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
Mejorar la salud de la población										OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
										N DE OBJETIVOS							
O-19	Población de la región con acceso a seguro de salud	Cobertura médica regional	Morbilidad poblacional de la región	Niños menores de 5 años con desnutrición crónica en la región	Mortalidad infantil en la región	Densidad de teléfonos móviles en la región	O-18	Incrementar la cobertura de telefonía móvil	O-17	Incrementar la cobertura de internet	O-16	Aumentar la cobertura de telefonía eléctrica	O-15	Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado	O-14	Incrementar el acceso al servicio de agua	VARIABLE
	Porcentaje de población con acceso a seguro de salud	Número de personal médico	Porcentaje de morbilidad	% de niños menores de cinco años con desnutrición crónica	N.º de muertes de niños de hasta 5 años	Densidad telefónica celular	O-17	Porcentaje de viviendas con acceso a internet	O-16	Porcentaje de viviendas electrificadas	O-15	Porcentaje de viviendas con conexión de red pública de alcantarillado en la región	O-14	Porcentaje de viviendas con acceso al servicio de agua potable	INDICADOR		
	Número de personas con seguro de salud / población (incluir ESSALUD, SIS, seguros privados, entre otros)	Número de personal médico / Población * 1.000	Suma de número de casos de VIH, hepatitis, tuberculosis en todas sus formas, malaria, dengue y Leishmaniasis / Total población x 100	Número de niños menores de 5 años con desnutrición crónica / Total niños menores de 5 años	N.º de muertes de niños de hasta 5 años por cada 1.000 nacidos	N.º de teléfonos móviles / Población del departamento x 100	O-18	Número de viviendas con acceso a internet / total de viviendas x 100	O-17	N.º de viviendas con acceso a electricidad / total de viviendas x 100	O-16	Viviendas con acceso a alcantarillado / total de viviendas x 100	O-15	Viviendas con acceso a agua potable / total de viviendas x 100	FÓRMULA		
	48%	3	2,20%	1,50%	16	92,00%	35%	97,50%	98%	98%	92%	92%	92%	92%	FRECUENCIA		
	48%	3	2,20%	1,50%	16	92,00%	35%	97,50%	98%	98%	92%	92%	92%	92%	FUENTE		
	Mayor	Mayor	Menor	Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	AÑO BASE		
	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	INDICADOR BASE		
	20%	15%	15%	25%	25%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	UNIDAD DE MEDIDA		
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	META		
															REAL (SIMULACIÓN 2017)		
															ES MEJOR:		
															DESVIACIÓN		
															PESO		
															DESVIACIÓN PONDERADA		
															RESULTADO FINAL		

RECURSOS Y CAPACIDADES		FACTORES BÁSICOS						PERPECTIVAS
Recursos, competencias y gestión pública		Desarrollar factores básicos						OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Mejorar la selección de funcionarios		Mejorar la calidad y desempeño de la educación básica						OBJETIVOS ESPECÍFICOS
O-23	Incrementar los recursos públicos	O-21	O-20					N DE OBJETIVOS
Funcionarios con competencias para el cargo en el GORE	Recursos financieros del GORE	Densidad de la red vial vecinal asfaltada	Densidad de red vial regional asfaltada	Densidad de red vial nacional asfaltada	Rendimiento en matemáticas de la región	Rendimiento en lectura de la región	VARIABLE	
% de funcionarios seleccionados con la Ley Servir	Soles de presupuesto per cápita	Longitud de la red vial vecinal asfaltada	Longitud de la Red Vial Regional Asfaltada	Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada	% de los estudiantes de primaria con rendimiento satisfactorio en matemáticas	% de los estudiantes de segundo grado de primaria con rendimiento satisfactorio en lectura	INDICADOR	
Funcionarios seleccionados en el marco de la Ley Servir / Total de funcionarios x 100	Presupuesto Institucional Modificado (Nuevos Soles) del GORE / Población de la región	Longitud de la red vial vecinal asfaltada (Km) / longitud de la red vial vecinal Total (Km) x 100	Longitud de la Red Vial Departamental Asfaltada (Km) / longitud de la red vial departamental Total (Km) x 100	Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada (Kilómetros) / Longitud de la Red Vial Nacional Total (Km) x 100	N° de personas mayores de 14 años que no saben escribir ni leer / Total de personas mayores de 14 años x 100	N° de estudiantes de 2do grado de primaria con rendimiento satisfactorio en matemáticas / Total de estudiantes de segundo grado de primaria	FÓRMULA	
Semestral	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	FRECUENCIA	
PROPIA	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	FUENTE	
2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	AÑO BASE	
20 %	5075	0.11%	0.17%	0.74%	3.40%	67.34 %	INDICADOR BASE	
Porcentaje	Soles	%	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	UNIDAD DE MEDIDA	
20%	5100	0.14%	0.20%	0.78%	3.00%	69.00%	REAL (SIMULACIÓN 2017)	
20 %	5100	0.14%	0.20%	0.78%	3.00%	69.00 %	ES MEJOR:	
Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Mayor	DESVIACIÓN	
0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0%	0.0 %	0.0 %	0.0 %	PESO	
100%	100%	20%	40%	40%	20%	40%	DESVIACIÓN PONDERADA	
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	RESULTADO FINAL	

RECURSOS Y CAPACIDADES										PERSPECTIVAS
Recursos, competencias y gestión pública										OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Mejorar la efectividad de la gestión regional	Mejorar la percepción de gestión del GORE	Mejorar la satisfacción laboral								OBJETIVOS ESPECÍFICOS
O-26	O-25	O-24								N DE OBJETIVOS
Productividad de inversiones del personal del GORE	Eficacia de gasto corriente del GORE	Eficacia para viabilizar PIP en el GORE	Eficacia para viabilizar PIP menores en el GORE	Eficacia presupuestal en inversiones del GORE	Percepción de la gestión pública regional	Satisfacción del personal del GORE	VARIABLE	INDICADOR	FÓRMULA	
Índice de productividad de inversiones de los funcionarios del GORE	% del gasto corriente en relación al presupuesto total	N.º de meses promedio de demora para viabilizar PIP de 1 a 10 millones de soles	N.º de meses promedio de demora para viabilizar PIP menor a 1 millón de soles	Porcentaje de ejecución presupuestal en inversiones	% de la población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno regional es muy buena o buena	% de funcionarios totalmente satisfechos y satisfechos				
Presupuesto institucional ejecutado (devegado) del GORE en gasto corriente / Total de presupuesto institucional modificado del GORE x 100	Presupuesto institucional ejecutado (devegado) del GORE x 100	Total de meses de demora del GORE para viabilizar proyectos / Total de proyectos de uno a diez millones de soles	Total de meses de demora del GORE para viabilizar proyectos menores / Total de proyectos menores igual o menores a un millón de soles	Presupuesto Institucional Ejecutado (Devegado) del Gobierno Regional en inversiones / Presupuesto Institucional Modificado del Gobierno Regional en inversiones x 100	Población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno regional es muy buena o buena / Total de la población x 100	N.º de funcionarios totalmente satisfechos y satisfechos / total de funcionarios x 100				
Semestral	Semestral	Anual	Anual	Anual	Semestral	Semestral	FRECUCENCIA			
PROPIA	PROPIA	CNC	CNC	CNC	IPE	PROPIA	FUENTE			
2015	2015	2014	2014	2014	2016	2015	AÑO BASE			
50,000	40 %	12.3	5.3	63 %	33-10 %	50 %	INDICADOR BASE			
Soles	Porcentaje	Meses	Meses	Porcentaje	Porcentaje	%	UNIDAD DE MEDIDA			
60,000	50%	10	5	80%	34-00%	50%	META			
60,000	50 %	10	5	80 %	34-00%	50 %	REAL (SIMULACIÓN 2017)			
Mayor	Menor	Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	ES MEJOR:			
0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	DESVIACIÓN			
30%	25%	15%	15%	15%	100%	100%	PESO			
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	DESVIACIÓN PONDERADA			
										RESULTADO FINAL

FACTORES AVANZADOS			RECURSOS Y CAPACIDADES			PERSPECTIVAS		
Desarrollar factores avanzados y crear valor público			Optimizar el uso del recurso hídrico			Disminuir la percepción de corrupción		
Mejorar la eficiencia de la justicia	Mejorar la seguridad	O-12	Incrementar el número de personas con formación superior			O-28	O-27	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	Delitos en la región	O-11	Graduados de universidad en la región			Consumo per cápita de agua en la región	Percepción de corrupción sobre el GORE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Expedientes resueltos en la región	Homicidios en la región	O-10	PEA ocupada regional con nivel educativo superior			Hectáreas con riego tecnificado en la región	% de la población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno regional es muy corrupta	N DE OBJETIVOS
Número de expedientes resueltos	Número de homicidios	Densidad de centros de formación tecnológica	% de PEA ocupada con nivel educativo superior	Densidad de graduados de universidad	Promedio de litros de agua consumidos al día por habitante	N.º de hectáreas con riego tecnificado	INDICADOR	
Expedientes resueltos por cada 1.000 habitantes	Homicidios por cada 100.000 habitantes	N.º de centros de formación tecnológica / Población regional x 100.000	PEA ocupada mayor de 25 años	Número de graduados de universidad pública y privada / población Regional x 1.000	Total de litros de agua consumidos al día / Total de la población	N.º de hectáreas con riego tecnificado / total de hectáreas cultivadas x 100	FÓRMULA	
Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	Annual	FRECUENCIA	
CENTRUM	INCODE	CENTRUM	CENTRUM	CENTRUM	PROPIA	PROPIA	FUENTE	
2015	2016	2015	2015	2015	2015	2015	AÑO BASE	
64,6	5,9	8,57	3 %	3,99	200	40 %	INDICADOR BASE	
Índice	Índice	Índice	%	Índice	Litros	%	UNIDAD DE MEDIDA	
66	5,2	8,6	3,20%	4	180	50%	META	
66	5,2	8,6	3,20%	4	180	50 %	REAL (SIMULACIÓN 2 017)	
Mayor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Menor	ES MEJOR:	
0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	DESTIACIÓN PESO	
100%	60%	60%	60%	40%	50%	100%	DESTIACIÓN PONDERADA	
0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	RESULTADO FINAL	

El cuadro de mando es el aterrizaje y desglose del mapa estratégico para la competitividad y desarrollo regional. En él se exponen, además de las perspectivas y objetivos estratégicos, las variables e indicadores encargados de medir el cumplimiento de los 28 objetivos específicos. Añadido a eso, se muestran los indicadores base sobre los que se establecen las metas, así como su nivel de cumplimiento. A continuación, se detalla que contiene cada columna del cuadro de mando para su mejor lectura.

- Columna perspectivas: muestra las cuatro perspectivas que agrupan a los 28 objetivos específicos distribuidos en el mapa estratégico para la competitividad y desarrollo regional.
- Columna objetivos estratégicos: muestra la traducción de las perspectivas en objetivos estratégicos.
- Columna objetivos específicos: desagrega los cuatro objetivos estratégicos del cuadro de mando en 28 objetivos estratégicos, los mismos que fueron mapeados usando el *software* MICMAC y que se muestran en el mapa Estratégico con relaciones de causa y efecto.
- Columna N.º de objetivos: código o numeración para cada uno de los 28 objetivos específicos. El orden no guarda relación con la importancia de cada objetivo.
- Columna variable: muestra la variable o las variables encargadas de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. A cada objetivo específico corresponde al menos una variable, estas han sido redactadas siguiendo los lineamientos establecidos por la Guía Metodológica de Fase de Análisis Prospectivo y Fase Estratégica del CEPLAN.
- Columna indicador: muestra los indicadores de medición asociados a cada una de las variables. Estos han sido redactados siguiendo los lineamientos establecidos por la Guía Metodológica de Fase de Análisis Prospectivo y Fase Estratégica del Ceplan.
- Columna fórmula: muestra la fórmula matemática para el cálculo del indicador. A cada uno de los indicadores corresponde una fórmula, para la construcción de estas se ha utilizado parcialmente las fórmulas utilizadas por Centrum, IPE y el CNCF para medir la competitividad de las regiones. En algunos casos las fórmulas para el cálculo del indicador son elaboraciones propias.
- Columna frecuencia: muestra la periodicidad con la que se propone medir la variable. En algunos casos es anual, es decir, cada año; en otros casos, semestral (cada seis meses).

- Columna fuente: muestra la fuente bibliográfica a la que se recurrió para la obtención de indicador. Cabe mencionar que estas fuentes son las mismas usadas y mencionadas en el marco teórico de la tesis, como Centrum Católica, PDNUD, CNCF, INCORE, IPE, entre otras. También se debe mencionar que para el desarrollo de esta propuesta de cuadro de mando se han construido algunos indicadores propios.
- Columna año base: muestra el último año de cálculo del indicador según la fuente. Por ejemplo, el último cálculo del Índice de Desarrollo Humano -IDH- Regional para Tacna fue elaborado por el PNUD en el año 2013. Lo ideal, en la práctica y uso real del cuadro de mando en una región, es tener el mismo año base para todos los indicadores. En el desarrollo de esta primera propuesta, y para hacer un primer ejercicio de cálculos, se usaron años bases distintos, dependiendo de la disponibilidad de información para el indicador.
- Columna indicador base: muestra el valor del indicador en el año base.
- Columna unidad de medida: muestra las unidades del indicador base, por ejemplo, si es un porcentaje, un índice, una cantidad monetaria en dólares o soles, entre otros.
- Columna meta: muestra los indicadores meta, es decir, lo que se esperaría obtener en la práctica en cada uno de los indicadores. En el cuadro de mando desarrollado en esta tesis, la columna meta fue llenada con proyecciones propias al año 2017 para la región Tacna, solo para poder realizar los cálculos y la demostración de cómo se llega a estos.
- Columna real: muestra los indicadores obtenidos; en otras palabras, las cifras reales futuras para ser comparadas con las metas establecidas. Esta columna fue llenada con datos similares o iguales a los de la columna meta solo para poder realizar los cálculos para efectos de demostración.
- Columna “es mejor”: muestra cuándo un indicador es mejor a medida que su número es mayor o cuando es mejor efectuada la comparación. Por ejemplo, el indicador de “porcentaje de la población en situación de pobreza monetaria” mejorará a medida que el porcentaje sea menor; en otros casos, como con el indicador de “porcentaje de la población económicamente activa ocupada relativa”, será mejor a medida que el porcentaje sea mayor.
- Columna desviación: muestra en porcentaje qué tanto se desvió (o varió) el indicador real respecto del establecido en la meta.

- Columna peso: muestra el peso de cada indicador sobre el nivel de cumplimiento del objetivo específico. En caso a un objetivo específico solo le corresponda un indicador, este asume el 100% del peso. En caso a un objetivo específico corresponda más de un indicador, el 100% es repartido entre los indicadores.
- Columna desviación ponderada: muestra el producto de la multiplicación de la desviación por el peso. Esta desviación ponderada es usada para semaforizar el resultado final del cumplimiento del objetivo específico.
- Columna resultado final: Indica el grado de cumplimiento del objetivo específico.

**Tabla 18.** Grado de cumplimiento del objetivo específico

Rangos de desviación	Color del semáforo	Explicación
Igual o mayor a 0%	Verde	La suma de las desviaciones ponderadas es igual o mayor a 0%
Menor a 0% y mayor igual a -5%	Amarillo	La suma de las desviaciones ponderadas se encuentra entre 0% y -5%
Menor a -5%	Rojo	La suma de las desviaciones ponderadas es menor a -5%

En caso de que la suma de las desviaciones ponderadas sea igual o mayor a 0%, es decir, que los datos reales sean iguales o mejores que las metas establecidas en el objetivo específico, el cuadro se mostrará en verde.

En caso de que la suma de las desviaciones ponderadas se encuentre entre 0% y -5%, es decir, que los datos reales sean menores que las metas establecidas en el objetivo específico, el cuadro se mostrará en amarillo.

En caso de que la suma de las desviaciones ponderadas sea menor a -5%, es decir, que los datos reales sean aún mucho menores que las metas establecidas en el objetivo específico, el cuadro se mostrará en rojo.

Por último, es importante señalar que los rangos de desviación han sido establecidos de forma discrecional por el investigador porque no existen estándares establecidos, los que también pueden ser variados en caso se considere una mayor flexibilidad en las desviaciones para considerar que las metas han sido cumplidas y la respectiva adopción de las medidas correctivas.



## XII. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al primer objetivo específico, relacionado con el análisis de los fundamentos del desarrollo, de la competitividad, planificación estratégica y del cuadro de mando integral, se puede concluir lo siguiente:

- El acelerado proceso de globalización y sus contradicciones (pobreza, calentamiento global, desocupación, entre otros) ha generado una corriente de preocupaciones en todos los países y regiones, no solo por el crecimiento de la economía, sino también por desarrollar teorías y enfoques orientados a un desarrollo equilibrado, sostenible y sustentable para las futuras generaciones. Estas distintas corrientes han desembocado en teorías del desarrollo con un enfoque multi-dimensional, como la teoría del desarrollo humano, que considera múltiples dimensiones, sobre todo, económicas, sociales y ambientales. Además, se aborda con mayor frecuencia el desarrollo desde un punto de vista territorial o local, inclusive de una forma mucho más concentrada y especializada, como es el enfoque del desarrollo económico local basado en la promoción de los cúmulos (clústeres).
- En esta visión de búsqueda del desarrollo surgió una de las teorías más influyentes en la actualidad: la teoría de la competitividad, en el marco de la dimensión económica y como principal palanca del desarrollo basado en la mejora de la productividad y la innovación. Sin embargo, en los últimos años ya dejó de ser una teoría meramente económica para convertirse casi en una teoría del desarrollo, donde se consideran múltiples dimensiones que han llevado a hablar en la actualidad de la competitividad sostenible. Así lo confirman los factores y variables que consideran las distintas metodologías para determinar los *ranking* de competitividad de los países (Foro Económico Mundial y el IMD) y los *ranking* de competitividad de las regiones en nuestro país –CENTRUM, IPE y CNCF–.
- Para lograr un país, región o área territorial más competitiva que pueda conducir al desarrollo se ha acentuado la necesidad de desarrollar procesos de planificación estratégica, a pesar de sus cuestionamientos, para contar con una herramienta fundamental de gestión: el plan estratégico. Inclusive se han innovado las metodologías para los procesos de planificación insertando nuevos enfoques, como el enfoque prospectivo, el cual intenta prever, explicar y “construir el futuro” anticipándose a los acontecimientos a partir de la estimación de diferentes escenarios.

- Con el objeto de traducir la estrategia en términos operativos y ejecutar la misma para lograr los objetivos que se definen en los procesos de planificación estratégica se desarrolló una poderosa herramienta de gestión que se ha generalizado en el sector privado y que viene de forma gradual insertándose en el sector público, proceso que se ha iniciado en los países desarrollados. Esta herramienta permite la monitorización y control de gestión para el cumplimiento de las metas basado en indicadores, para el cual previamente se establecen las relaciones de causa y efecto de los objetivos específicos para cada una de las perspectivas en un mapa estratégico, cuya secuencia lógica de elaboración es de arriba hacia abajo y la medición de abajo hacia arriba, lo que permitirá alcanzar los objetivos superiores de competitividad y desarrollo.

En relación al segundo objetivo específico, de analizar, describir y comparar la estructura del marco estratégico (elementos o lineamientos) de los planes estratégicos de los casos de implementación del CMI, valorando el grado de coherencia y relacionándolos con las proposiciones teóricas, se concluye lo siguiente:

- Existe una confirmación parcial mayoritaria de que la misión contiene la síntesis de la estrategia de las instituciones, teniendo como fin principal mejorar la competitividad para lograr el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- La inclusión de la declaración de valores no es considerada en todos los planes estratégicos, por lo que la generalización de la teoría de la cultura organizacional es parcial y no sustenta necesariamente la misión y visión de las organizaciones, por lo que no es posible confirmar la proposición.
- Se confirma de manera unánime que la visión compartida de la competitividad y el desarrollo constituye el objetivo supremo de los planes estratégicos de las organizaciones, a partir de los cuales se define la estrategia y los objetivos estratégicos. En relación al horizonte temporal para el cumplimiento de la visión, aún no es unánime su definición.
- Se confirma de manera unánime la coherencia de la estrategia con la misión y visión para generar valor público que luego se traduce en objetivos estratégicos, perspectivas y objetivos específicos en el mapa estratégico del cuadro de mando integral, para lograr una mayor competitividad y alcanzar el desarrollo.

- Se confirma de manera unánime la coherencia de los objetivos estratégicos con la visión y la estrategia, a partir de ello se formulan las perspectivas y objetivos específicos en el mapa estratégico para construir el cuadro de mando integral, desagregando los objetivos estratégicos en objetivos específicos y, posteriormente, permitiendo efectuar las relaciones de causa y efecto de arriba hacia abajo para su elaboración y de abajo hacia arriba para medir los resultados.

En relación con el tercer objetivo específico, de analizar, describir y comparar las perspectivas y objetivos (componentes del CMI) de los casos de implementación del cuadro de mando integral en las regiones, Estados o ayuntamientos a nivel internacional, valorando su grado de coherencia y relacionándolos con las proposiciones teóricas, se llega a las conclusiones siguientes:

- Se confirma de manera unánime que las perspectivas de todos los mapas estratégicos de las instituciones públicas para la construcción del CMI han sido adaptadas, difiriendo del modelo original del CMI, que es aplicable a las empresas privadas y que considera cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y crecimiento. Además, es unánime la inclusión de la perspectiva de clientes o ciudadanía en la parte superior del mapa estratégico, sustituyendo a la perspectiva financiera.
- Se confirma de manera unánime que los objetivos específicos del mapa estratégico son muy coherentes con las perspectivas, difiriendo en el número de objetivos específicos por cada perspectiva y en la descripción de cada objetivo específico. De igual modo, se confirma la generalización de la teoría de administración por objetivos y lo que propone el modelo/herramienta del cuadro de mando integral.

En relación con el cuarto objetivo específico, de explicar por qué algunos Estados, ayuntamientos o municipalidades han desarrollado e implementado el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, identificando sus causas o razones, valorando su relevancia y relacionándolas con las proposiciones teóricas, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Se confirma de manera unánime y plena que los factores internos (ineficiencia, baja inversión y/o ejecución presupuestal, baja productividad, déficit económico o ausencia de indicadores para medir los resultados, entre otros) son muy relevantes y constituyen las causas

principales para que las instituciones públicas implementen el cuadro de mando integral con el fin de generar valor público y lograr una gestión para resultados. Se generaliza la teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades, liderada por BARNEY, así como el enfoque de la gestión para resultados liderada por la CEPAL y que en el Perú está siendo incorporada por el CEPLAN a partir de las políticas de modernización de la gestión pública.

- No se confirma la proposición de que las condiciones del entorno sean relevantes y constituyan las causas secundarias para la implementación del CMI en las instituciones públicas. En consecuencia, tampoco se generaliza la teoría de la ventaja competitiva basada en los factores externos o del entorno, desarrollada por MICHAEL PORTER.

En relación con el quinto objetivo específico, de explicar cómo se relacionan las variables que conforman el instrumento de gestión estratégica regional debido a sus influencias y dependencias entre ellas, se tienen las siguientes conclusiones:

- Las variables “mejora del desarrollo regional” e “incremento de la competitividad regional” son las de menor influencia y al mismo tiempo de mayor dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.
- Las variables “incremento del número de personas con formación superior”, “promoción de los centros científicos tecnológicos” y “mejora de la calidad y desempeño de la educación básica” son de muy alta influencia y un medio-bajo grado de dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.
- La variable “mejora de la selección de funcionarios” tiene un alto grado de influencia en el sistema, pero un bajo grado de dependencia, y la variable “mejora de la efectividad de la gestión regional” tiene un alto grado de influencia, pero un relativamente bajo grado de dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.
- La variable “crecimiento de la economía regional” tiene un alto grado de influencia y al mismo tiempo un alto grado de dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.
- El instrumento de gestión estratégica regional que se propone en el presente trabajo de investigación puede ser adaptado a las distintas regiones con objetivos específicos e indicadores que respondan a la realidad y situación de cada región.

### XIII. RECOMENDACIONES

Habiendo culminado la presente investigación, se considera necesario realizar algunas recomendaciones relacionadas con el proceso y la metodología de planificación, la metodología de medición de la competitividad regional y la implementación del instrumento de gestión estratégica propuesto.

Para la implementación en los gobiernos regionales del instrumento propuesto se requiere básicamente las siguientes condiciones:

- Los gobiernos regionales requieren de una base de datos de indicadores de su región para los objetivos específicos que defina cada región, entre otros, los que contiene el instrumento propuesto, y un sistema de suministro de información interna y externa, de preferencia en tiempo real que permita la medición permanente de los avances de las iniciativas estratégicas y del cumplimiento de las metas y objetivos.
- Que los gobiernos regionales soliciten el inicio de la implementación del proceso de tránsito al Régimen del Servicio Civil –SERVIR– demostrando avances en las fases previstas en los lineamientos (mapeo de puestos, mapeo de procesos y otras mejoras dispuestas por SERVIR), para obtener la resolución de inicio del proceso del Proceso de Implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil, que les permita incorporar profesionales calificados con competencias en el cuadro de mando integral y gestión estratégica, entre otras.
- Los gobiernos regionales deben simplificar, reestructurar y automatizar los procesos clave de generación de valor público, que van desde la elaboración de los términos de referencia para la tercerización de los estudios o formulación de los proyectos, pasando por las evaluaciones y las normas de contrataciones del Estado, hasta la ejecución y liquidación de los programas y proyectos, que están directamente relacionados con el instrumento propuesto.

CEPLAN debería actualizar, ampliar y perfeccionar la guía para la formulación de los planes de desarrollo concertado regional y local, al incluir sobre todo la formulación de la estrategia de competitividad y desarrollo regional y sustituir la fase de implementación por la construcción de un sistema de gestión estratégica regional, que comprenda el diseño del mapa estratégico regional, la elaboración del cuadro de mando integral –CMI– como herramienta de alineamiento de la ruta estratégica, seguimiento, monitorización y control de gestión, y la au-

tomatización del CMI y su integración con los sistemas administrativos y de información institucional y regional, que se propone en este trabajo de investigación.

Los gobiernos regionales deben utilizar los indicadores de los *ranking* de competitividad regional –CNCF, IPE, CENTRUM– para la fase prospectiva y el diagnóstico de los procesos de planificación, pues estos miden y reflejan la real situación de las regiones con indicadores multidimensionales, a pesar de las diferencias metodológicas.

El Consejo Nacional de Competitividad y Formalización –CNCF–, como entidad oficial del Estado que mide la competitividad de las regiones, debe convocar a las organizaciones privadas (IPE y CENTRUM) para que de manera conjunta elaboren una sola metodología estandarizada para medir anualmente la competitividad de las regiones en Perú y consolidarla como una herramienta permanente de consulta por parte de los Gobiernos regionales y locales en sus procesos de planificación estratégica.

Los gobiernos regionales deben desarrollar los procesos de planeamiento estratégico incluyendo variables e indicadores que intenten medir las percepciones y hechos de corrupción y la efectividad en el uso presupuestal, así como los resultados e impactos de los proyectos.

El gobierno central debe condicionar las transferencias de recursos a los Gobiernos regionales en función de los avances, efectividad en el gasto y cumplimiento de las metas basado en indicadores de resultados en relación con la ejecución de los programas y proyectos e incentivar con recursos adicionales a aquellos que tengan mejores indicadores de eficiencia y resultados de gestión.

## **Gestión estratégica regional de desarrollo y competitividad, retos y desafíos en escenarios globales**

Un aspecto clave en el desarrollo de una nación no solo se logra manifestar por las riquezas que esta tenga, sino por los procesos innovadores, además del área educativa que cada día parece tener mayor relevancia en escenarios competitivos. Si bien los recursos que poseen las naciones llegan a ser determinantes para su desarrollo, es evidente que estos por sí solos no generan los niveles de desarrollo y competitividad que algunos países pueden lograr a fin de entrar en la dinámica cultural global, puesto que se necesita de una gestión eficiente y eficaz de dichos recursos. Por ello, el panorama no es casi siempre alentador debido a las escasas o ineficientes propuestas de desarrollo, así como los planes estratégicos precarios como consecuencia de políticas débiles de gestión que suelen ser los modelos que aún siguen en pie en Latinoamérica y que a pesar de las experiencias que se han logrado a partir del surgimiento de agendas exógenas, estas pocas veces han desembocado en soluciones prácticas o alentadoras para países en vías de desarrollo que intentan establecer mecanismos desarrollistas o estratégicos con miras a nuevos enfoques y perspectivas emergentes.

Muchos de estos modelos se han enfocado en entender que el desarrollo no tiene en su totalidad una agenda única ni mucho menos definitiva, puesto que este no se mide en tanto crecimiento o estabilidad macroeconómica<sup>165</sup>, sino que, por el contrario, el desarrollo está supeditado a otros aspectos cuyos cimientos se hallan en otros horizontes. Quizás el modelo no radica en la disposición absoluta de un paradigma cuyo centro lo ha ocupado el mismo planteamiento de desarrollo, sino que este se ha abrazado hacia otras rutas, con otros principios que de alguna u otra manera intervienen en sus resultados o en sus relaciones.

Por tanto, cabe formular las siguientes preguntas: ¿Qué hace que las provincias logren un desarrollo sostenido?, ¿cuál es el perfil ideal para hablar de un modelo sostenido en el tiempo que sea precisamente un patrón cuya naturaleza esté enfocada hacia estos horizontes? Un factor clave además de decisivo fue puesto en el tapate por PORTER, citado por ALESSANDRA RETIS LLANOS<sup>166</sup>, quien señalaba, a grandes rasgos, la importancia de la competitividad en el campo organizacional, pues esta de alguna u otra manera encauzaría los objetivos hacia un puerto seguro, así como las metas y planes.

Si bien la competitividad es un aspecto medular en la conducción de las políticas de una empresa, porque a partir de ella se definirá el nivel de fuerza que tenga esta, de igual manera obedece también a los altos índices de planeación estratégica. Para RUESGA y DA SILVA, citados por RETIS<sup>167</sup>, la competitividad a nivel tanto de organizaciones como del Estado se define como la capacidad para competir en los mercados financieros si se trata de empresas; pero si se trata de Estados, esta se define como la capacidad para medirse en cuanto a niveles de vida, de salud y de educación, entre otros aspectos que llegan a hacer fundamentales para brindar una calidad de vida adecuada a los ciudadanos.

---

165 ÉDGAR MONCAYO JIMÉNEZ. “Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿Hacia un nuevo paradigma?”, *Revista de Economía Institucional*, vol. 5, n.º 8, 2003, pp. 32 a 65, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/419/41900803.pdf>].

166 ALESSANDRA RETIS LLANOS. “Competitividad y posicionamiento de mercado de la empresa cable wanuko, Huanuco - 2019”, tesis de pregrado, Universidad de Huánuco, Repositorio Institucional UDH, 2020, disponible en [<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2423>].

167 Ibid.



Uno de los grandes desafíos que en la actualidad enfrentan las organizaciones, empresas y administraciones gubernamentales se relaciona, por un lado, con satisfacer las necesidades de la población y, por otra parte, posicionarse en el ámbito financiero o macroeconómico, cada uno. En ese sentido, la competitividad no solo se debe enfocar en la difusa idea de competir, sino de generar otros componentes que hoy por hoy se han vuelto esenciales. Sin embargo, para que esta perspectiva tenga sus efectos próximos, la competitividad se debe anclar en estrategias y debe ser rescatada tal como lo ha precisado SUÑOL, citado por CONSUELO SALGADO SOTO y FELIPE LARA ROSANO, cuando afirma que “la conceptualización de competitividad debe ser rescatada en toda su complejidad, pues así se demuestra la importancia cuando se busca diseñar e implementar estrategias inclusivas de desarrollo y de impacto positivo sobre los procesos sociales y económicos de los países”<sup>168</sup>.

Por otra parte, se debe recalcar que hasta hace unos años los perfiles de las empresas estaban inclinados hacia la obtención y al logro de metas, objetivos y planes, hoy en día las exigencias y las demandas han cambiado debido a una evolución de las características que en otrora solo fungieron para satisfacer determinadas demandas dirigidas a un tipo de sujeto, incluso de modelo, y que fueron en su momento parte esencial y medular de los procesos ordenadores tanto de las empresas como de los Estados.

Por ello, un aspecto que aún sigue siendo tomado en cuenta desde que se instaló el concepto de competitividad es el relacionado al planteamiento de estrategias y su puesta en marcha, pero que, debido a los adelantos tecnológicos, deberían ser modificadas o modernizadas, para que estas puedan marcar la diferencia que se espera en las condiciones actuales. Así, la costumbre de medir la competitividad con enfoques que en otro tiempo fueron los fundamentos medulares para alcanzar determinadas metas u objetivos no está permitiendo avanzar a las organizaciones, por lo que, tal como lo ha señalado ALONSO, citado por FANNY PUENTES BUITRAGO, las empresas:

---

168 CONSUELO SALGADO SOTO y FELIPE LARA ROSANO. “Hacia la modelación de un sistema social dinámico y complejo para el apoyo en el incremento de la competitividad de la educación superior”, en *Risti*, (E28), 2020, pp. 360 a 374, disponible en [<https://www.proquest.com/openview/79e6881eaf5de3715570c3796f1cb9e5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>], p. 363.

Deben aprender a reunir información y evaluar sus negocios, desde sus actividades, recursos, capacidades, clientes, competidores y procesos internos hasta el entorno. La información debe ser analizada para desarrollar nuevos conocimientos estratégicos que actúen como la base de nuevas competencias principales y estrategias que proporcionen mayor competitividad y mejor posicionamiento<sup>169</sup>.

En consecuencia, entre los retos que hoy debe confrontar la sociedad actual, desde sus organizaciones privadas como gubernamentales, es justo diseñar una gestión que vaya en consonancia con los profundos dinamismos organizativos, de planificación y desarrollo que presenta una sociedad sedienta de cambios, por lo que una nueva cultura debe instalarse desde el posicionamiento de factores que convoquen las transformaciones que tanto se esperan.

---

169 FANNY PUENTES BUITRAGO. “Competitividad de las empresas colombianas a nivel global”, *Revista Sinergia*, vol. 1, n.º 5, 2019, disponible en [<https://bit.ly/2GvqT7F>], p. 15.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUADO PUIG, ALFONSO. “Desarrollo sostenible: 30 años de evolución desde el informe Brundtland”, tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Repositorio Institucional US, 2018, disponible en [<https://hdl.handle.net/11441/81489>].
- ALAMA SALAZAR, ELSA MERCEDES. “Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España”, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Repositorio Institucional UCM, Madrid, 2008, disponible en [<https://eprints.ucm.es/8709/>].
- ALBURQUERQUE, FRANCISCO. *El enfoque del desarrollo económico local, Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo*, 2004, disponible en [<https://bit.ly/2SWI1pf>].
- ALENCASTRO GUERRERO, ALEX PAÚL; JULIO CASTAÑÓN RODRÍGUEZ, MANUEL RUVIN QUIÑONEZ CABEZA y FANNY EGAS MORENO. “Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la provincia Esmeraldas en Ecuador”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 26, n.º 3, 2020, pp. 130 a 147, disponible en [<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/33238/34910>].
- ALVARADO, RAFAEL y CELESTE JIMÉNEZ. “Relación entre competitividad y desarrollo regional en Ecuador: una aplicación de modelos espaciales”, *Revista Economía y Política*, n.º 31, 2020, pp. 86 a 99, disponible en [<https://doi.org/10.25097/rep.n31.2020.06>].
- ANTUNEZ DE MAYOLO, DENISE LEDGARD. *La nueva estrategia de modernización de la gestión pública en el Perú: en búsqueda de resultados para el ciudadano*, XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, 2012, pp. 1 a 20, disponible en [[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92B25E697DOB1B8D05257DDC007519BE/\\$FILE/ledgaant.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92B25E697DOB1B8D05257DDC007519BE/$FILE/ledgaant.pdf)].
- ARAYA, EDUARDO y ANDRÉS CERPA. “La nueva gestión pública y las reformas en la Administración pública chilena”, *Revista de Estudios*

*Politécnicos*, vol. 7, n.º 11, 2009, pp. 1 a 29, disponible en [<https://bit.ly/2FsQvi4>].

ARMIJO, MARIANELA. “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”, en *Serie Manuales*, n.º 69, Santiago de Chile, CEPAL, junio de 2011, pp. 15 a 16, disponible en [<https://bit.ly/2SSjMQO>].

AYUNTAMIENTO DE OTAWA. *City of Ottawa 2015-2018, Strategic Plan*, julio de 2015, disponible en [<https://bit.ly/2SQgwLg>].

AYUNTAMIENTO DE OTTAWA. *Corporate planning and performance management*, 30 de enero 2017, disponible en [<https://ottawa.ca/en/city-hall/budget-finance-and-corporate-planning/corporate-planning>].

AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Alineamiento y Competitividad Estratégica - PACTE*. San Cugat del Vallés, 15 de febrero de 2012, disponible en [[http://sfo.santcugat.cat/files/3-165021-annex/DOC16\\_MODELO\\_PACTE\\_Castellon.pdf](http://sfo.santcugat.cat/files/3-165021-annex/DOC16_MODELO_PACTE_Castellon.pdf)].

AYUNTAMIENTO DE SAN CUGAT. *Plan de Actuación Municipal 2016-2019*, 2016, disponible en [<https://bit.ly/3dosrTN>].

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *La era de la productividad: Cómo transformar las economías desde sus cimientos*, Washington, Oficina de Relaciones Externas del BID, 2010, disponible en [<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-era-de-la-productividad-C%C3%B3mo-transformar-las-econom%C3%ADas-desde-sus-cimientos.pdf>].

BARAHONA RIVERA, RUTH JIMENA. “Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos”, *tesis de maestría*, Universidad de Ambato, *Repositorio Institucional UTA*, 2020, disponible en [<https://bit.ly/3jTtcNq>].

BARNEY, JAY; MIKE WRIGHT y DAVID KETCHEN. “El punto de vista basado en los recursos de la empresa”, *Diario Gestión*, n.º 8, 12 de agosto de 1991.

- BARNEY, JAY. “Firm Resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, 1991, pp. 99 a 120, disponible en [<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>].
- BECERRA RODRÍGUEZ, FREDY y JULIA CLEMENCIA NARANJO VALENCIA. “La innovación tecnológica en el contexto de los *clusters* regionales”, en *Cuadernos de Administración*, 2008, pp. 133 a 159, disponible en [<https://bit.ly/3dq6seQ>].
- BENAVIDES VINDAS, SHIRLEY; JUAN JOSÉ MUÑOZ LÓPEZ y ÁLVARO MARTÍN PARADA GÓMEZ. “El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial”, en *Economía y Sociedad*, n.º 24, 2004, pp. 119 a 137, disponible en [<https://bit.ly/2ssdWy6>].
- BENZAQUEN, JORGE; LUIS ALFONSO DEL CARPIO, LUIS ALBERTO ZEGARRA y CHRISTIAN ALBERTO VALDIVIA. “Un índice regional de competitividad para un país”, *Revista CEPAL*, 2010, pp. 69 a 86, disponible en [<https://bit.ly/313w1O6>].
- BERTONI, RETO; CECILIA CASTELNORO, ALEXA CUELLO, SEBASTIÁN FLEITAS, SILVANA PERA, JAVIER RODRÍGUEZ y DOMINIQUE RUMEAU. *¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?*, Montevideo, Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República –UCUR–, 2011, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12008/21092>].
- BILANCIO, GUILLERMO. *Antióxido: claves para crear el futuro de la empresa*, Buenos Aires, Prestice Hall, 2001.
- BISBE, JOSEP. “La mayoría de edad del cuadro de mando integral”, *Harvard Deusto Business Review*, n.º 189, abril de 2010, pp. 48 a 62, disponible en [<https://bit.ly/3dno37c>].
- BOLBORICI, MÓNICA MICHAELA. “La aplicación del cuadro de mando en las entidades públicas: Un estudio de caso”, *Revista de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza*, 2012, pp. 2 a 42, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/289973063.pdf>].

- BONACHE PÉREZ, JAIME. “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, en *Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 3, 1999, pp. 123 a 140, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>].
- BONNEFOY, JUAN CRISTOBAL y MARIANELA ARMIJO. “Indicadores de desempeño en el sector público”, en *Serie Manuales CEPAL*, n.º 45, Santiago de Chile, noviembre de 2005, pp. 9 a 10, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900_es.pdf)].
- BOTERO PINZÓN, LUZ DARY. “Internacionalización y competitividad”, *Revista Ciencias Estatégicas*, vol. 22, n.º 32, 2014, pp. 187 a 196, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>].
- BUENDÍA RICE, EDGAR ALEJANDRO. “El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países”, *Revista Análisis Económico*, vol. 28, n.º 69, septiembre-diciembre de 2013, pp. 55 a 78, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>].
- BUENO, EDUARDO; MARÍA PAZ SALMADOR y CARLOS MERINO. “Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo intellectus y sus aplicaciones”, en *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26, n.º 2, 2008, pp. 43 a 63, disponible en [<https://bit.ly/2GT66Sm>].
- BUNGE, MARIO. *La ciencia. Su método y su filosofía*, Barcelona, Gedisa, 1967.
- CABALLERO ROMERO, ALEJANDRO. *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*, Lima, Instituto Metodológico Alén Caro E. I. R. L., 2009.
- CARRASCO DÍAZ, SERGIO. *Metodología de la investigación científica*, Lima, San Marcos, 2009.
- CEJUDO, GUILLERMO. “La nueva gestión pública, una introducción al concepto y a la práctica”, en *Nueva Gestión Pública*, México, D. F.,

Grupo Editorial Siglo XXI, 2011, pp. 17 a 47, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/272814906\\_La\\_nueva\\_gestion\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica)].

CENTRO DE ESTUDIOS EN ECONOMÍA Y NEGOCIOS. *Estudios y Publicaciones*, CEEN, 11 de enero de 2017, 2013, disponible en [<http://negocios.udd.cl/ceen/estudios-y-publicaciones/icore/>].

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE CIUDAD REAL. *Plan estratégico, implantación del cuadro de mando integral: Guía de resultados y mejores prácticas*, CEEI, 2009, disponible en [[https://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf)].

CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. *Guía para el planeamiento institucional*, Lima, CEPLAN, 2017, disponible en [<https://bit.ly/33RE9Do>].

CENTRO NACIONAL DE PLANIAMIENTO ESTRATÉGICO. *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. CEPLAN, 2011, disponible en [<https://bit.ly/34S7BZ5>].

CENTRO NACIONAL DE PLANIAMIENTO ESTRATÉGICO. *Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local*, CEPLAN, 2013, disponible en [<https://bit.ly/2GUV1EX>].

CENTRO NACIONAL DE PLANIAMIENTO ESTRATÉGICO. *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*, CEPLAN, 2015, disponible en [<https://bit.ly/2HoQxhC>].

CENTRO NACIONAL DE PLANIAMIENTO ESTRATÉGICO. *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*, CEPLAN, 2016a, disponible en [<https://bit.ly/3dvhsIc>].

CENTRO NACIONAL DE PLANIAMIENTO ESTRATÉGICO. *Guía metodológica de la fase de análisis prospectivo y fase estratégica nivel regional*, CEPLAN, 2016b, disponible en [<https://bit.ly/36YBqK4>].

- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. *Quiénes somos: CNP Colombia*, 10 de enero de 2017, disponible en [<http://www.cnp.org.co/index.php/inicio/quienes-somos>].
- CENTRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL. *Índice de competitividad regional del Perú*, Saxo Perú, 2016, disponible en [<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>].
- CHETTY, SYLVIE. “The case study method for research”, *International Small Business Journal*, 1996, pp. 73 a 85, disponible en [<https://bit.ly/3LMoJj>].
- CHICAIZA CAIZA, MARÍA EUGENIA y PATRICIO FERNANDO PARRA MARTÍNEZ. “Competitividad en las mipymes del sector comercio de la ciudad de Latacunga”, tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi, Repositorio Institucional UTC, 2020, disponible en [<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5916>].
- COLLINS, JAMES y JERRY PORRAS. “Cómo establecer la visión de su compañía”, *Harvard Business Review*, 1996, pp. 1 a 4, disponible en [<https://www.ganaropciones.com/vision.htm>].
- COLLIS, DAVID y MICHAEL RUKSTAD. “¿Puede usted decir cuál es su estrategia?”, *Harvard Business Review*, vol. 86, n.º 4, 2008, pp. 98 a 107, disponible en [<https://bit.ly/3LH4AkT>].
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA. *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*, Santiago de Chile, Cepal, 2001.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE LAS NACIONES UNIDAS. *Desarrollo y cooperación económica internacional: Medioambiente*, Naciones Unidas, 1987.
- CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIA. *Institucional: misión y visión*, 30 de enero de 2017, disponible en [<https://bit.ly/33VomDj>].



- CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS. *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022*, Dirección de Políticas y Estrategia –DIRPE–, 2013, disponible en [<https://bit.ly/3nNu1mU>].
- CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y FORMALIZACIÓN. *Acerca del CNCF*, 10 de enero de 2017, disponible en [<https://www.cnc.gob.pe/#>].
- CONSEJO NACIONAL DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO CNID. *¿Quiénes somos?*, 10 de enero de 2017, disponible en [<http://www.cnid.cl/>].
- CÓRDOBA, MIGUEL y LUIS WONG. “Competitividad en el Perú 2019-2020: una perspectiva de cadena de suministro”, en *Notas Académicas*, n.º 48, mayo de 2020, pp. 1 a 13, disponible en [<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/170910>].
- CORONADO, DANIEL y MANUEL ACOSTA. “Innovación Tecnológica y Desarrollo Regional”, *ICE Revista Económica*, n.º 781, 1999, pp. 103 a 116, disponible en [<https://bit.ly/3jU1vPj>].
- CORTÉS VILLAFRADEZ, RAÚL ALBERTO y YEZID HERNÁNDEZ LUNA. “Impacto del desarrollo del sistema financiero en el crecimiento económico en países emergentes durante el periodo 2001-2011”, en *Equidad & Desarrollo*, n.º 22, 2014, pp. 99 a 120, disponible en [<https://doi.org/10.19052/ed.3252>].
- D’ALESSIO IPINZA, FERNANDO. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, Pearson, 2008, disponible en [<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf>].
- DEXTRE MARTÍNEZ, WILLIAM RENÉ. “Competitividad y desarrollo humano del departamento de Áncash, 2008-2017”, *tesis de maestría*, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Repositorio Institucional UNASAM, 2019, disponible en [<https://bit.ly/33U3kVB>].
- DÍAZ, DARIO EZEQUIEL; BETINA MABEL ÁLVAREZ y MIRTA NATALIA OJEDA. “Competitividad regional y desarrollo económico: una

breve revisión de la literatura económica moderna”, *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, vol. 20, n.º 14, 2020, pp. 109 a 153, disponible en [<https://bit.ly/313JC86>].

DÍAZ, LUZ VICTORIA. “Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas”, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 39 a 67, septiembre-diciembre de 2007, disponible en [<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/415>].

DRUCKER, PETER. *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*, Cali, Editorial Norma, 1992.

DRUCKER, PETER. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Cali, Norma, 1999.

DRUCKER, PETER. *The practice of management*, New York, Harper Collins, 2010.

ECHIVURÚ, MANUEL y ANIA CRAVERO. “Automatizando el cuadro de mando integral: caso de estudio en la empresa Quality Learning”, en *Workshop Internacional*, EIG 2009, 2009, pp. 1 a 8, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/221419384\\_Automatizando\\_el\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_Caso\\_de\\_Estudio\\_en\\_Empresa\\_Quality\\_Learning#read](https://www.researchgate.net/publication/221419384_Automatizando_el_Cuadro_de_Mando_Integral_Caso_de_Estudio_en_Empresa_Quality_Learning#read)].

EISENHARDT, KATHELEEN. “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, 1989, pp. 532 a 550, disponible en [<https://bit.ly/2H2x9u0>].

ESCOFET, HORACIO. *Competitividad, gobierno y organizaciones locales*, Serie de Estudios Económicos y Sectoriales - BID, diciembre de 2006, pp. 1 a 39, disponible en [<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Competitividad-gobierno-y-organizaciones-locales.pdf>].

ESSER, KLAUS; WOLFGANG HILLEBRAND, DIRK MESSNER y JÖRG MEYER STAMER. “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, *Revista de la CEPAL*, n.º 59, 1996, pp. 39 a

52, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052_es.pdf?sequence=1)].

FERNÁNDEZ SANTOS, YOLANDA; JOSÉ MIGUEL FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ Y ALICIA RODRÍGUEZ PÉREZ. “Modernización de la gestión pública. Necesidad, indidencia, límites y críticas”, en *Pecvnia*, n.º 6, 2008, pp. 75 a 105, disponible en [<http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/700>].

FRED, DAVID. “Naturaleza de la administración estratégica”, en *Conceptos de administración estratégica*, 2013, pp. 3 a 41, Editorial Pearson, disponible en [[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursos/documentos\\_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursos/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)].

GALLOPÍN, GILBERTO. “Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico”, en *Serie Medio Ambiente y Desarrollo - CEPAL*, 2003, pp. 1 a 44.

GARCÍA VERA, EMILIO. “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 5, n.º 1, 2011, pp. 112 a 141, disponible en [<http://ojsuniversia.xercode.com/index.php/gcg/article/download/401/527>].

GARCÍA LÓPEZ, ROBERTO Y MAURICIO GARCÍA MORENO. *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2010, disponible en [<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avan-ces-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>].

GARZA VILLEGAS, JUAN BALDEMAR Y DANTE VLADIMIR CORTEZ ALEJANDRO. “El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing”, en *Innovaciones de Negocios*, vol. 8, n.º 16, 2011, pp. 335 a 356, disponible en [<http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>].

- GIEGOLD, WILLIAM. *Management by objectives: A self-instructional approach*, McGraw-Hill, 1978.
- GIMBERT, XAVIER. *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*, Barcelona, DEUSTO, 2001.
- GIMBERT, XAVIER. “El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad”, *Harvard Deusto Business Review*, 2009, pp. 37 a 48, disponible en [<https://bit.ly/3j3xZnX>].
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *Administración*, 26 de enero de 2017, disponible en [<https://administracion.gob.es/>].
- GOBIERNO FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS. *Branches of Government*, 27 de enero de 2017, disponible en [<https://www.usa.gov/branches-of-government>].
- GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *Strategic operating plan and FY 2017-FY 2021*, Government Finance Officers Association, 1 de julio de 2015.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE CHARLOTTE. *About Charlotte*, 27 de enero de 2017, disponible en [<https://charlottenc.gov/government-site/Pages/AboutUs.aspx>].
- GODET, MICHEL. *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, Gerpa, 2000.
- GODET, MICHEL y PHILIPPE DURANCE. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*, UNESCO Publishing, 2011, disponible en [<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/La-prospectiva-estrategica.-Godet.-Unesco-2011.pdf>].
- GÓMEZ ROMERO, JORGE ANDRÉS y SUSANA GARDUÑO ROMÁN. “Desarrollo sustentable o desarrollo sostenible, una aclaración al debate”, en *Tecnura*, vol. 24, n.º 64, 2020, pp. 117 a 133, disponible en [<https://doi.org/10.14483/22487638.15102>].
- GÓMEZ URANGA, MIKEL y PHILIP COOKE. “Dimensiones de un sistema de innovación regional”, *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*,

n.º 41, 1998, pp. 46 a 67, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/273850.pdf>].

GONZÁLES QUINTANA, MARÍA JOSÉ y ENCARNACIÓN CAÑADAS MOLINA. “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 63, 2008, pp. 227 a 256, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307009.pdf>].

GRACIA HERNÁNDEZ, MAXIMILIANO. “La competitividad sistémica: elemento fundamental de desarrollo regional y local”, en *Ciencia y Mar*, vol. 10, n.º. 29, 2006, pp. 39 a 46.

GRACIA HERNÁNDEZ, MAXIMILIANO. “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico y conceptual”, en *Temas de Ciencia y Tecnología*, 2008, pp. 12 a 24, disponible en [<https://bit.ly/33VuU4R>].

HAMEL, GARY y C. K. PRAHALAD. “Propósito estratégico”, *Harvard Business Review*, 2005, pp. 1 a 14, disponible en [<https://bit.ly/33UoxvH>].

HAMMER, MICHAEL. *La agenda: Nuevas ideas empresariales y prácticas valiosas*, Barcelona, Deusto, 2006.

HARMS DIAS, MARCO ANTONIO; ALEXANDRE AVILA LERÍPIO, GREGORIO RADOS VARVAKIS y CAROLINE RODRIGUES VAS. “Capital intelectual en la gestión pública: caso del método Intellectus”, *Revista en Gestión y Tecnología*, vol. 5, n.º 1, 2014, pp. 103 a 112, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450615009.pdf>].

HARZING, ANNE WILL y ARNDT SORGE. “The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and european perspectives”, en *Organizational Studies*, 2003, pp. 187 a 214, disponible en [<https://bit.ly/3lHlTrst>].

HENZLER VERNA, ÁLVARO. “La nueva ola de la globalización a inicios del siglo XXI: ¿Qué desafíos implica para el Perú?”, en *Agenda Internacional*, vol. 14, n.º 25, 2007, pp. 149 a 180, disponible en [<https://>

[revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7343/7561](https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7343/7561)].

HERNÁNDEZ MEDINA, JULIE CECILIA; EDUARDO ANDRÉS SANDOVAL FORERO, JAVIER JESÚS RAMÍREZ HERNÁNDEZ y FREDYD TORRES OREGÓN. “Perspectiva latinoamericana de sustentabilidad como alternativa al desarrollo sostenible”, en *Academia Journals*, 2020, pp. 281 a 372, disponible en [<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4bod1d3fb1eda6b/t/5efc6e1547c0350d36d-3cb4d/1593601571035/Tomo+04+-+Memorias+Academia+Journals+Chiapas+2020.pdf>].

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA. *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*, 13 de diciembre de 2017, disponible en [<http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>].

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *IMD World Competitiveness Online*, 2017, disponible en [<https://world-competitiveness.imd.org/>].

JELENC, NILDA. “Seminario: Estrategias de Competitividad Regional en el Perú”, *El planeamiento estratégico del desarrollo regional y el rol de las ciudades*, 1999, pp. 163 a 185, Swisscontact, disponible en [[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/6781CE54036C823E05257CA6007195EF/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_Estrategias\\_competitividad\\_regional\\_Per%C3%BA.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6781CE54036C823E05257CA6007195EF/$FILE/1_pdfsam_Estrategias_competitividad_regional_Per%C3%BA.pdf)].

JUÁREZ TOLEDO, RAFAEL; ALMA ROSA MUÑOZ JUMILIA y MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA. “Evolución de la competitividad en los países emergentes. Un estudio comparativo”, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, vol. 2, n.º 7, 2020, pp. 1 a 13, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7908242.pdf>].

KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. “Medir la disposición estratégica de los activos intangibles”, *Harvard Business Review*, vol. 82, n.º 2, 2004, pp. 2 a 13, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465972>].

- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Cuadro de mando integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996, disponible en [[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Centro Libros PAPER, S. L. U., 2001, disponible en [[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/33/32306\\_COMO\\_UTILIZAR\\_EL\\_CMI%20.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32306_COMO_UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf)].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004<sup>a</sup>, disponible en [<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. “Medir la disposición estratégica de los activos intangibles”, *Harvard Business Review*, vol. 82, n.º 2, 2004b, pp. 42 a 53, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1465972>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. “El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño”, *Harvard Business Review*, vol. 83, n.º 7, 2005, pp. 102 a 110, disponible en [<https://bit.ly/3nFKDNC>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. “Usar el Balanced Scorecard como un sistema de Gestión Estratégica”, *Harvard Business Review*, 2007, pp. 1 a 11, disponible en [<https://bit.ly/3ds9M9p>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. “Cómo dominar el Sistema de Gestión”, *Harvard Business Review*, n.º 6, 2008, disponible en [<https://bit.ly/3nMc2x1>].
- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Buenos Aires, TEMAS, 2012.

- KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *El cuadro de mando integral*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2016.
- KAUFMANN, JORGE; MARIO SANGINÉS y MAURICIO GARCÍA MORENO. “Seguimiento y Evaluación”, *Construyendo Gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y El Caribe*, A & S Information Specialists, LLC, 2015, pp. 209 a 249, disponible en [<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Construyendo-gobiernos-efectivos-Logros-y-retos-de-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-para-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>].
- KIM, CHAN y RENÉE MAUBORGNE. “La estrategia del océano azul”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 64 a 72, disponible en [<https://bit.ly/2H4gl5P>].
- KOTLER, PHILIP; SOMKID JATUSRIPITAK y SUVIT MAESINCEE. *El marketing de las naciones*, Barcelona, Paidós, 1998.
- KRUGMAN, PAUL. *Internacionalismo*, Bogotá, Norma, 1999.
- LAHERA, EUGENIO. *Desarrollo productivo y economías abiertas*, 11 de enero de 2017, disponible en [<http://www.cepal.org>].
- LEVINSON, HARRY. “¿Management por objetivos de quién?”, *Harvard Business Review*, vol. 81, n.º 1, 2003, pp. 85 a 94, disponible en [<https://bit.ly/3iWIJEG>].
- LIRA, LUIS. *Revalorización de la planificación del desarrollo*, CEPAL, 2006, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf)].
- LOPERA ECHAVARRIA, JUAN DIEGO; CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ, MARDA UCARIS ZULUAGA ARISTIZÁBAL y JENNIFER ORTÍZ VANE-GAS. “El método analítico como método natural”, *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, vol. 25, n.º 1, 2010, pp. 1 a 27, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>].
- LÓPEZ RICALDE, CARLOS DAVID; EDUARDO SALVADOR LÓPEZ HER-NÁNDEZ y IGNACIO ANCONA PENICHE. “Desarrollo sustentable o



sostenible: una definición conceptual”, en *Horizonte Sanitario*, vol. 4, n.º 2, 2005, pp. 1 a 7, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/4578/457845044002.pdf>].

LORSCH, JAY y JOHN MORSE. *Organizations and their members: a contingency approach*, New York, Harper & Row, 1974.

MARÍN, ROBERTO. “Desarrollo de una herramienta de soporte para el cuadro de mando integral”, tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Repositorio Institucional PUCP, 2010, disponible en [<https://bit.ly/3lGA9v7>].

MARKIDES, CONSTANTINOS. *En la Estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*, Norma, 2000.

MARTINELLI, ALBERTO. “Análisis económico y análisis sociológico en el sistema teórico de Shumpeter”, en *Reis*, 1985, pp. 41 a 68, disponible en [<https://bit.ly/31jFPnp>].

MARTÍNEZ VILCHIS, JOSÉ. “Nueva Gerencia Pública: análisis comparativo de la administración estatal en México”, *Revista de Ciencias Sociales: Convergencia*, n.º 39, 2005, pp. 13 a 49, disponible en [<http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v12n39/2448-5799-conver-12-39-13.pdf>].

MARTÍNEZ CARAZO, PIEDAD CRISTINA. “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica”, en *Pensamiento y Gestión*, n.º 20, 2006, pp. 165 a 193, disponible en [<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view-File/3576/2301>].

MARTINEZ, ROCÍO; ROY DUELAS, JUAN MIYAHIRA y LUIS DULANTO. “El cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general”, *Rev Med Hered*, n.º 21, 2010, pp. 153 a 159, disponible en [<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v21n3/v21n3a06.pdf>].

MARTÍNEZ CASTILLO, YAILÍN y DUNIA MARÍA GARCÍA LORENZO. “El centro de innovación y gestión para la financiación gubernamental de Cienfuegos en función del desarrollo local”, *Revista*

*Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019, disponible en [<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/financiacion-gubernamental-cienfuegos.html>].

MÁTTAR, JORGE y DANIEL PERROTI. *Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo*, Naciones Unidas - CEPAL, 2014, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070_es.pdf)].

MCMILLAN, JAMES y SALLY SCHUMACHER. “Diseños y métodos de investigación cualitativa”, en *Investigación Educativa*, Madrid, Pearson, 2005, pp. 397 a 438, disponible en [[https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan\\_J.\\_H.\\_Schumacher\\_S.\\_2005.\\_Investigacion\\_educativa\\_5\\_ed..pdf](https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J._H._Schumacher_S._2005._Investigacion_educativa_5_ed..pdf)].

MEDEIROS, VÍCTOR; GODOI LUCAS GONCALVES y EVANDRO CAMARGOS TEIXEIRA. “La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo”, *Revista CEPAL*, n.º 129, 2019, pp. 7 a 27, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>].

MEDINA VÁSQUEZ, JAVIER y EDGAR ORTEGÓN. “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, *Serie de Manuales: CEPLA-ILPES*, n.º 51, 2007, pp. 1 a 268, 2007, disponible en [[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/So600190\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/So600190_es.pdf)].

MILLÁN, FELIPE. “Estrategias de Competitividad Regional en el Perú”, *La emergencia de las regiones y las ciudades*, Swisscontact y DES-IDE, 1999, pp. 13 a 59, disponible en [[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/6781CE54036C823E-05257CA6007195EF/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_Estrategias\\_competitividad\\_regional\\_Per%C3%BA.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6781CE54036C823E-05257CA6007195EF/$FILE/1_pdfsam_Estrategias_competitividad_regional_Per%C3%BA.pdf)].

MINTZBERG, HENRY y JAMES BRIAN QUINN. *Planeación Estratégica*, Prentice Hall Hispanoamérica, 1991.

MITXEO GRAJIRENA, JONE; AZUCENA VICENTE MOLINA y IDOIA IDÍGORAS GAMBOA. “Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco”, en *Cuadernos de*

*Gestión*, vol. 4, n.º 1, 2004, pp. 55 a 67, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274321243003.pdf>].

MOHEDANO SUANES, ANTONIA; MARÍA DEL MAR BENAVIDES ESPINOZA y CONSOLACIÓN ADAME SÁNCHEZ. “Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos”, *ICE: Revista de Economía*, n.º 865, 2012, pp. 119 a 130, disponible en [<https://bit.ly/2H6jzpq>].

MONCAYO JIMÉNEZ, ÉDGAR. “Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿Hacia un nuevo paradigma?”, *Revista de Economía Institucional*, vol. 5, n.º 8, 2003, pp. 32 a 65, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/419/41900803.pdf>].

MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA. *Plan de Desarrollo Local Concertado 2012-2021, Tomo I*, Municipalidad de la Molina, 2011.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA MOLINA. *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Municipalidad Distrital de la Molina 2017-2021*, Municipalidad Distrital de la Molina, 2016.

NADLER, MARK. “Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción”, *Harvard Deusto Business Review*, 2010, pp. 25 a 31, disponible en [<https://bit.ly/2Islov1>].

NONAKA, IKURIJO. “La empresa creadora de conocimiento”, *Harvard Business Review*, 2007, pp. 1 a 9, disponible en [<https://bit.ly/3k1MH-gw>].

OAG-GAO. *Otawa*, 14 de diciembre de 2017, disponible en [<https://ot-tawa.ca/en>].

OCHOA HERNÁNDEZ, MAGDA LIZET; MARÍA BEGOÑA PRIETO y ALICIA SANTIDRIÁN ARROYO. “Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual”, *Revista Nacional de Administración*, vol. 3, n.º 2, 2012, pp. 35 a 48, disponible en [<https://bit.ly/3dkXekg>].

ODIORNE, GEORGE. *Management by objectives, a system of managerial leadership*, New York, Pitman Pub, 1965.

- OHMAE, KENICHI. *La mente del estratega*, McGraw-Hill, 1983.
- OHMAE, KENICHI. *El mundo sin fronteras: poder y estrategia en la economía entrelazada*, McGraw-Hill, 1991.
- OLMEDO RAUBET, ELIZABET MARISOL. “Plan de gestión de información interna y externa ‘Diseño y análisis de cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.’”, tesis de pregrado, Universidad Siglo 21, Repositorio Institucional UESIGLO21, 2019, disponible en [<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18370>].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en Mexico*, OECD Publishing, 2011.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Brasil y la OCDE*, 6 de febrero de 2017, disponible en [<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/brasil-y-la-ocde.htm>].
- PCM-SGP. “Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)”, *Diario Oficial El Peruano*, 2012.
- PELUFFO, MARTHA BEATRIZ y EDITH CATALÁN CONTRERAS. “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público”, *Serie de Manuales CEPAL*, 22, diciembre de 2002, pp. 7 a 25, disponible en [<https://bit.ly/2GL4lqr>].
- PLAZ LANDAETA, REINALDO; CARLOS MERINO y LIDIA VILLAR. “Capital intelectual en la administración pública española: el proyecto SICAP”, *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa*, vol. 3, n.º 1, 2004, pp. 1 a 32, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/49603118\\_CAPITAL\\_INTELLECTUAL\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA\\_ESPANOLA\\_EL\\_PROYECTO\\_SICAP\\_doi\\_105329RECADM20040301001#read](https://www.researchgate.net/publication/49603118_CAPITAL_INTELLECTUAL_EN_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA_ESPANOLA_EL_PROYECTO_SICAP_doi_105329RECADM20040301001#read)].
- PONELIS, S. “Uso de estudios de casos cualitativos interpretativos para investigación exploratoria en estudios de doctorado: Un caso de investigación de sistemas de información en y medianas empresas”, *Revista Internacional de Estudios de Doctorado*, vol. 10, 2015,

pp. 535 a 550, disponible en [<http://ijds.org/Volume10/IJDS-v10p535-550Ponelis0624.pdf>].

- PORTER, MICHAEL. *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*, Barcelona, Ediciones Deusto, 1979.
- PORTER, MICHAEL. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México D. F., Grupo Editorial Patria, 1982.
- PORTER, MICHAEL. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México D. F., Grupo Editorial Patria, 1987.
- PORTER, MICHAEL. *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, 1991.
- PORTER, MICHAEL. “Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia”, en *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*, Barcelona, Ediciones Deusto, 1999, pp. 25 a 43.
- PORTER, MICHAEL. “Innovación, la ubicación importa”, en *Estrategia y ventaja competitiva*, Barcelona, Ediciones Deusto, pp. 7 a 30.
- PORTER, MICHAEL. “La ventaja competitiva de las naciones”, *Harvard Business Review*, vol. 85, n.º 11, 2007, pp. 48 a 68, disponible en [<https://bit.ly/3dmBioV>].
- PORTER, MICHAEL. “¿Qué es la estrategia?”, *Harvard Business Review*, 2011, pp. 101 a 117, disponible en [<https://bit.ly/36Zy7Co>].
- PRAHALAD, COIMBATORE KRISHNARAO. “La estrategia como objeto de estudio: ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?”, en *Estrategia Corporativa*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006, pp. 9 a 32.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS –PCM–. Secretaría de Gestión Pública –SGP–, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, Gobierno del Perú, 2013.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Informe sobre Desarrollo Humano. Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*, Siklos, 2005.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *En la búsqueda del Desarrollo Humano*, PNUD, 2006.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. *Índice de Desarrollo Humano*, PNUD, 7 de febrero de 2017, disponible en [<https://bit.ly/2T4oiYR>].

PUNTES BUITRAGO, FANNY. “Competitividad de las empresas colombianas a nivel global”, *Revista Sinergia*, vol. 1, n.º 5, 2019, pp. 9 a 35, disponible en [<https://bit.ly/2GVqT7F>].

PURAS HIGUERAS, JOSÉ MANUEL. *Manual sobre gestión para resultados de desarrollo*, Fundación Humanismo y Democracia, 2014, disponible en [<https://fconcordiaylibertad.org/hmasd/H+Dped13.pdf>].

QUISPE LÓPEZ, GASTÓN MARCOS. “Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019”, *tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Repositorio Institucional UCV*, 2020, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12692/46581>].

RAMÍREZ VALLEJO, JORGE; DIEGO RAMOS ROSAS y JOAQUÍN ALCÁZAR BELAUNDE. *Arequipa: una estrategia para el crecimiento sostenido y la prosperidad*, Gobierno Regional de Arequipa, 2014, disponible en [<https://es.scribd.com/document/384417750/AREQUIPA-UNA-ESTRATEGIA-PARA-EL-CRECIMIENTO-SOSTENIDO-Y-LA-PROSPERIDAD-pdf>].

RAMOS ACEVEDO, ISIS NEISY; ASNEYDI DAIMÍ MADRIGAL CASTRO, OSMANY GONZÁLEZ QUESADA, ROYMA WALBERTO FIGUEREDO TOLEDANO, YANIA RODRÍGUEZ GALLO MARTÍNEZ, CARLOS RAFAEL BARROCETA DE ROJAS y YANISLEIDY GÓMEZ TEJADA. “El cuadro de mando integral como herramienta para gestores deportivos: un acercamiento desde el béisbol cubano”, *Revista Euroamericanan de Ciencias del deporte*, vol. 9, n.º 2, 2020, pp. 7 a 16, disponible en [<https://bit.ly/33Sbyh4>].

REDDIN, WILLIAM. *¿Qué es la administración por objetivos?*, The Output Oriented Organization, Gower Aldershot, 1988.

- REINA RODRÍGUEZ, JENNEFER KAROL. “Propuesta de un modelo de gestión estratégica en Campoalto S. A. S.”, tesis de maestría, Universidad de La Salle, Repositorio Institucional ULASALLE, 2020, disponible en [[https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/509](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/509)].
- RESTREPO, CARLOS. “Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el entorno de las empresas”, *Revista de la Universidad Externado de Colombia*, 2010, pp. 1 a 53, disponible en [<https://bit.ly/372lzdB>].
- RETIS LLANOS, ALESSANDRA. “Competitividad y posicionamiento de mercado de la empresa cable wanuko, Huanuco - 2019”, tesis de pregrado, Universidad de Huánuco, Repositorio Institucional UDH, 2020, disponible en [<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2423>].
- RIALP, ALEX; JOSEP RIALP, DAVID URBANO Y YANCY VAILLANT. “El fenómeno Born-Global: un estudio de caso comparativo”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n.º 2, 2005, pp. 133 a 171, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/5151122\\_The\\_Born-Global\\_Phenomenon\\_A\\_Comparative\\_Case\\_Study\\_Research#read](https://www.researchgate.net/publication/5151122_The_Born-Global_Phenomenon_A_Comparative_Case_Study_Research#read)].
- RIES, AL Y JACK TRUOT. *La guerra de la mercadotecnia*, México D. F., McGraw- Hill, 1986.
- RIVENBARK, WILLIAM Y ERIC PETERSON. “A balanced approach to implementing the balanced scorecard”, en *Popular Government*, 2008, pp. 31 a 37, disponible en [<https://unc.live/2SSRR28>].
- RIVERA HERNÁNDEZ, JAIME ERNESTO; GRACIELA ALCÁNTARA SALINAS, NAPOLEÓN VICENTE BLANCO OROZCO, ERIC PASCAL HOUBRON Y JUAN ANTONIO PÉREZ SATO. “¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto”, *Posgrado y Sociedad. Revista Electrónica*, vol. 15, n.º 1, 2017, pp. 57 a 67, disponible en [<https://doi.org/10.22458/rpys.v15i1.1825>].
- ROBBINS, STEPHEN. *Comportamiento Organizacional*, México D. F., Prentice Hall, 1999.

- RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, DIEGO; JAIME TURRIÓN SÁNCHEZ y FRANCISCO JAVIER VELAZQUEZ ANGONA. “Un enfoque integrado sobre competitividad y deslocalización en la industria española”, en *Rebisa de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 3, n.º 2, 2009, pp. 90 a 107, disponible en [[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjLn8Gz5tPyAhWLRDABHY-1nBu8QFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F5118%2F511851321002.pdf&usg=AOVvaw2pn-3hstrIDnT\\_VygCABNcf](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjLn8Gz5tPyAhWLRDABHY-1nBu8QFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F5118%2F511851321002.pdf&usg=AOVvaw2pn-3hstrIDnT_VygCABNcf)].
- RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, VÍCTOR y RAFAEL SÁNCHEZ BARRETO. “Reflexiones críticas de la sostenibilidad como construcción políticamente correcta del desarrollo”, en *PLURIDIVERSIDAD*, n.º 4, 2020, pp. 133 a 150, disponible en [<https://doi.org/10.31381/pluriversidad.v4i4.2775>].
- ROSA POLANCO, HENRY. “El modelo ricardiano de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo: el caso del sector de equipos de transporte en la industria manufacturera”, en *Ciencia y Sociedad*, vol. 37, n.º 4, 2012, pp. 529 a 555, disponible en [<https://bit.ly/3jWL7fl>].
- SAINZ DE VICUÑA, JOSÉ MARÍA. *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, ESIC Editorial, 2010.
- SALGADO SOTO, CONSUELO y FELIPE LARA ROSANO. “Hacia la modelación de un sistema social dinámico y complejo para el apoyo en el incremento de la competitividad de la educación superior”, en *Ris-ti*, (E28), 2020, pp. 360 a 374, disponible en [<https://www.proquest.com/openview/79e6881eaf5de3715570c3796f1cb9e5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>].
- SÁNCHEZ MEDINA, A. J.; A. MELIÁN GONZÁLEZ y E. HORMIGA PÉREZ. “El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, n.º 2, 2007, pp. 97 a 111, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>].



- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, PATRICIO y ALBINO PRADA BLANCO. “Del concepto de crecimiento económico al desarrollo de las naciones: una aplicación a la Unión Europea”, *Revista de Economía Mundial*, n.º 40, 2015, pp. 221 a 252, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407010.pdf>].
- SARMIENTO DEL VALLE, SANTIAGO. “Competitividad regional”, en *Dimensión Empresarial*, vol. 6, n.º 1, 2008, pp. 19 a 37, disponible en [<https://bit.ly/3jX3FfU>].
- SARUR ZANATTA, MARÍA SUSANA. “La importancia del capital intelectual en las organizaciones”, en *Ciencia Administrativa*, n.º 1, 2013, pp. 39 a 35, disponible en [<https://bit.ly/33S57uh>].
- SCOTT, ALEX. *Planificación estratégica*, Edimburgo, Edinburgh Business School, 2013.
- SENGE, PETER. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 1990.
- SENGE, PETER; CHARLOTTE ROBERTS, BRYAN SMITH, ART KLEINER y RICHARD ROSS. *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Granica SERVIR, 1995.
- SHERIDAN, JOHN. “Organizational culture and employee retention”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, n.º 5, 1992, pp. 1036 a 1057, disponible en [<https://journals.aom.org/doi/10.5465/256539>].
- SMITH, ADAM. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Londres, W. Strahan & T. Cadell, 1776.
- SOMS, E. y G. DE LA TORRE. *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*, Santiago de Chile, Gráfica Funny, 2005.
- TELLO, MARIO. *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clusters: Teoría, Evidencia y Aplicaciones*, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum Católica, 2008, disponible en [<https://www.cies.org.pe/sites/default/files/inves->

tigaciones/desarrollo-economico-local-desentralizacion-y-cluster-teoria-evidencias-y-aplicaciones.pdf].

- THOMPSON, ARTHUR; JOHN GAMBLE, MARGARET PETERAF y A. J. STRICKLAND. *Administración estratégica*, McGraw Hill, 2012, disponible en [[https://www.google.com/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjz\\_budw9HyAhWnQjABHXtBDZEFnoECag-QAQ&url=http%3A%2F%2Faulavirtual.iberamericana.edu.co%2Frecursosel%2Fdocumentos\\_para-descarga%2F1.%2520Peteraf%2C%2520T%253B%2520Str](https://www.google.com/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjz_budw9HyAhWnQjABHXtBDZEFnoECag-QAQ&url=http%3A%2F%2Faulavirtual.iberamericana.edu.co%2Frecursosel%2Fdocumentos_para-descarga%2F1.%2520Peteraf%2C%2520T%253B%2520Str)].
- TURULLI NEGRE, JORDI y CARLOS VIVAS URIETA. *El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés*, Panamá, 2003, disponible en [<https://docplayer.es/3150495-El-cuadro-de-mando-integral-en-la-administracion-publica-el-caso-del-ayuntamiento-de-sant-cugat-del-valles.html>].
- VELÁZQUEZ ÁLVAREZ, LUIS VLADIMIR y JOSÉ G. VÁRGAS HERNÁNDEZ. “La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo”, *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, n.º 11, 2012, pp. 97 a 107, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/2311/231125817009.pdf>].
- VILLAJUANA, CARLOS. *Estrategiando: plan estratégico y balanced scorecard*, Lima, ESAN Ediciones, 2013.
- VILLARREAL LARRINAGA, OSKAR y JON LANDETA RODRÍGUEZ. “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, n.º 3, 2010, pp. 31 a 52, disponible en [<https://bit.ly/3iPSRPE>].
- VIVAS URIETA, CARLOS. *Aplicaciones del cuadro de mando integral en el sector público: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés*, Instituto de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información, Jornadas CESIA 2007, 2007, disponible en [<http://www.sfo.santcugat.cat/files/3-159454-annex/Doco2.pdf>].

- VIVAS URIETA, CARLOS. “El Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés: un sistema de costes ABC y un nuevo modelo de formulación e implementación presupuestaria”, *Revista de Contabilidad y Dirección*, n.º 13, 2011, pp. 207 a 224, disponible en [<https://bit.ly/33SJvUU>].
- VON CLAUSEN WITZ, KARL. *De la Guerra*, Madrid, Ediciones del Ministerio de Defensa de España, 1999.
- WHEELLEN, THOMAS y DAVID HUNGER. *Administración estratégica y política de negocios: concepto y casos*, Pearson Educación, 2007.
- WIKITRAVEL. *Brasil*, 26 de noviembre de 2017, disponible en [<https://wikitravel.org>; <https://wikitravel.org/es/Brasil>].
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, WEF, 2017, disponible en [<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>].
- YALE UNIVERSITY. *Environmental Performance Index*, 15 de febrero de 2017, disponible en [<http://epi.yale.edu/reports/2016-report>].
- YIN, ROBERT. *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*, SAGE, 1994.
- YIN, ROBERT. *Case study research: design and methods*, SAGE, 2009.
- ZARCO MARTÍN, VICTORIA; ANDRÉS RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ (dirs.) y MARÍA ANGUSTIAS MARTÍN QUIROZ, FRANCISCO DÍAZ BRETONES (coords.). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*, Madrid, Editorial Pirámide, 2008.





Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en septiembre de 2021

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

