

El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público

(The Balanced Scorecard as a performance measurement model in the public sector)

Leonardo Marcelo Idrobo Ocampo

<https://orcid.org/0009-0008-2415-3948>

Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Imidrobo.24@est.ucab.edu.ve

Resumen

La investigación analiza el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de medición del desempeño en el sector público, destacando su capacidad para alinear metas estratégicas y evaluar el rendimiento institucional. Se resalta la importancia de la gestión financiera en la planificación, asignación y ejecución de recursos, así como la necesidad de mejorar la gestión pública mediante enfoques innovadores. A través de una revisión sistemática de la literatura basada en fuentes como ScienceDirect, Dialnet, Scielo y Redalyc, se examina la aplicabilidad del CMI en instituciones estatales, lo que permite desarrollar un diseño adaptado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) mediante metodologías de Kaplan y Norton con ajustes específicos para el sector público. La investigación aborda las tres primeras etapas del proceso metodológico con un enfoque cuantitativo no experimental, identificando la escasa implementación del CMI en la gestión estatal y la necesidad de su aplicación para mejorar la medición y calidad del gasto público. Como resultado, se plantea la elaboración de un mapa estratégico y la selección de indicadores financieros y no financieros para fortalecer la gestión gubernamental. Se enfatiza en el CMI como una herramienta fundamental para garantizar una administración eficiente, transparente y orientada a la mejora continua en el manejo de los recursos públicos.

Palabras clave: Calidad del gasto, Cuadro de Mando Integral, eficiencia, eficacia.

Abstract

This research analyzes the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement model in the public sector, highlighting its ability to align strategic goals and assess institutional performance. It highlights the importance of financial management in the planning, allocation, and execution of resources, as well as the need to improve public management through innovative approaches. Through a systematic literature review based on sources such as ScienceDirect, Dialnet, Scielo, and Redalyc, the applicability of the BSC in state institutions is examined, allowing for the development of a design tailored to Decentralized Autonomous Governments (GAD) using Kaplan and Norton methodologies with specific adjustments for the public sector. The research addresses the first three stages of the methodological process with a non-experimental quantitative approach, identifying the limited implementation of the BSC in state management and the need for its application to improve the measurement and quality of public spending. As a result, the development of a strategic map and the selection of financial and non-financial indicators to strengthen government management are proposed. The CMI is emphasized as a fundamental tool for ensuring efficient, transparent, and continuous improvement-oriented management of public resources.

Keywords: Quality of expenditure, Balanced Scorecard, efficiency, effectiveness.

Recibido: 15/03/2025 | Aceptado: 04/06/2025

<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1066> | Páginas: 101-116

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Idrobo Ocampo, L. (2025). El Cuadro de Mando Integral como modelo de medición de desempeño en el sector público. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 101-113. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1066>

Introducción

Angulo-Murillo *et al.* (2023) exteriorizan que el CMI se erige como una herramienta estratégica de significativa relevancia para las empresas contemporáneas, al ofrecer una serie de beneficios sustanciales. Este instrumento posibilita la determinación y medición efectiva del grado de alineación de la organización con respecto a su visión, misión y objetivos estratégicos predefinidos. Salcedo (2021) contextualiza que la actividad financiera estatal consta de tres elementos esenciales: la planificación de gastos e ingresos futuros a través del presupuesto financiero; la recaudación de ingresos públicos necesarios para sufragar los gastos presupuestarios estimados; y la asignación de estos ingresos a los destinos determinados, es decir, los gastos públicos.

Ávila Corzo *et al.* (2019) establecen que la gestión pública requiere actualizar procedimientos y operaciones presupuestarias para integrar enfoques innovadores y mejorar su eficacia, en concordancia con el diseño realizado de Mapa Estratégico (ME) y el CMI con diversos municipios chilenos realizado por Leyton y Gil (2017) mejorar y fortalecer la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada, para lo cual se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo a la toma de decisiones, enfocados principalmente en los aspectos estratégicos de la gestión municipal. El objetivo de los autores es diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) y el diseño de un CMI realizado por Ávila Corzo *et al.* (2019) para la adquisición de materiales en el municipio de Matanzas, en Cuba. Asimismo, Abad-Alvarado (2019) afirma que los logros alcanzados en los objetivos estratégicos identificados dentro de las perspectivas de un CMI, proporcionan una visión integral de las deficiencias reales en la implementación estratégica, dando así inicio a una serie de acciones correctivas dirigidas a subsanar deficiencias y garantizar la alineación con los objetivos estratégicos establecidos.

Tras una revisión exhaustiva, se revela una notable falta de aplicación del CMI en el sector público, mientras que la mayoría de la literatura existente se enfoca en el Balanced

Scorecard del sector privado. Esta discrepancia plantea desafíos significativos en la comprensión y la implementación efectiva de herramientas de gestión estratégica, como el CMI, en contextos gubernamentales, donde el seguimiento y la evaluación del gasto son cruciales para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos. La escasez de investigación específica sobre la aplicación del CMI en el sector público limita la capacidad de los gestores para utilizar plenamente esta herramienta en la mejora de la gestión presupuestaria. Se hace evidente la necesidad de promover investigaciones que aborden de manera rigurosa la aplicabilidad del CMI en entornos gubernamentales, con un enfoque en la medición y seguimiento de la calidad del gasto público, lo que podría llenar el vacío existente en la literatura y proporcionar orientación práctica para los responsables de la toma de decisiones en el sector público.

Materiales y métodos

En la presente investigación se abordaron diversos métodos en función de las características del estudio, de los cuales se desprendió el método deductivo para determinar desde lo general hasta lo específico. Se empleó la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2002), adaptando las perspectivas de CMI diseñadas para el sector público según la propuesta de Barros da Silva y Rodríguez (2004), así como las contribuciones de Collazos (2012) y Leyton y Gil (2017).

En este estudio se presentó una propuesta de procedimiento para el diseño de un CMI para los GAD. El cual buscó integrar en una sola herramienta indicadores que permitan determinar la gestión y calidad del gasto presupuestario en inversión. Se aplicó un enfoque cuantitativo no experimental. Se abordaron las tres primeras etapas del proceso metodológico, ya que la implementación del CMI (cuarta etapa) no fue incluida en el estudio (véase Figura 1).

La etapa 1 comprendió una revisión bibliográfica exploratoria, orientada a detallar las propiedades y características relevantes encontradas para la implementación de un CMI

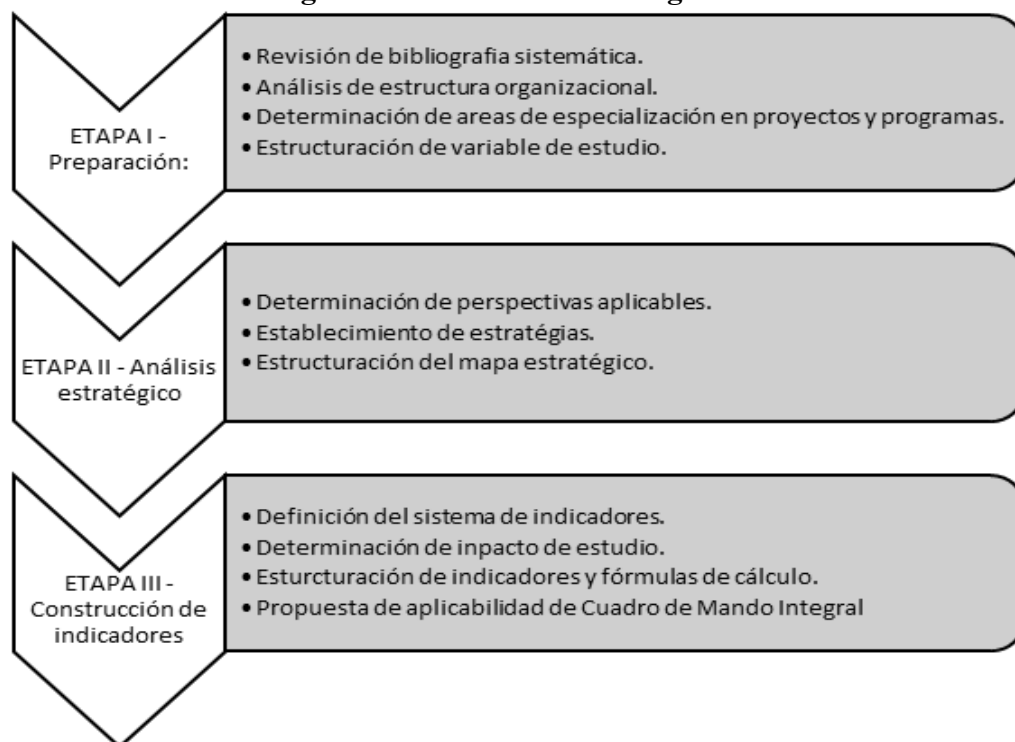
en entidades que administran recursos públicos. El procedimiento prosiguió con un análisis estratégico de la composición de la entidad, su misión y visión, así como la estructura orgánica para identificar las áreas que se enfocan en la gestión de los recursos destinados al gasto de inversión, seguido de la estructuración de las variables de estudio. Este estudio se inscribe en una investigación de tipo no experimental, con una metodología descriptiva, orientada a detallar las propiedades y características relevantes para profundizar en la comprensión de la implementación del CMI en el sector público. Adicionalmente, se realizó una revisión bibliográfica exploratoria para contribuir al conocimiento de los beneficios derivados del uso del CMI en las entidades gubernamentales. La población estuvo conformada por los 221 GAD municipales del Ecuador y se tomó una muestra discrecional, seleccionando un municipio como modelo de estudio.

La etapa 2 abarcó la definición de perspectivas, el establecimiento de estrategias y la

construcción del mapa estratégico. Tomando como referencia el estudio de Leyton y Gil (2017), se formularon indicadores a partir de la descomposición de las perspectivas de comunidad, gobernabilidad, procesos internos, innovación-formación-organizativa y marco legal, delineando así un mapa estratégico integral.

Finalmente, en la etapa 3 se definió el sistema de indicadores a utilizar, se determinó el impacto del estudio dentro del sector público, se estructuraron los indicadores y fórmulas de cálculo, y se concluyó con la propuesta de CMI para su aplicación en el sector público. Las cédulas presupuestarias del GAD Municipal del cantón Rumiñahui constituyeron una base estudio para establecer los indicadores financieros. Se aplicó un muestreo no probabilístico de carácter discrecional, considerando los grupos presupuestarios no permanentes de ingresos y egresos correspondientes a los años 2021-2022. Por otro lado, los planes operativos anuales permitieron determinar los indicadores no financieros.

Figura 1. Diseño de la investigación



Nota. Adaptación procedimiento específico para el despliegue del CMI de Ávila Corzo *et al.* (2019)

Resultados

El CMI, también conocido como Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés, según la conceptualización de Kaplan y Norton (2002), mejora la evaluación del rendimiento al fusionar indicadores financieros y no financieros basados en la visión y estrategia de la organización. Su estructura se basa en cuatro perspectivas clave —financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje—, las cuales proporcionan una visión completa del desempeño y facilitando la alineación con los objetivos estratégicos a largo plazo.

En referencia a Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006) durante su desarrollo, el CMI ha experimentado una transformación desde su concepción inicial como una herramienta diseñada para integrar indicadores y ofrecer información relevante y útil en el ámbito público. En este contexto, Leyton y Gil (2017) resaltan que su implementación en gobiernos municipales centraliza datos críticos, potenciando la eficacia, la transparencia y la comunicación institucional.

La importancia de crear un sistema de evaluación del desempeño radica en la integración de objetivos estratégicos a través del BSC y herramientas de mejora de la productividad como Six Sigma, subrayando la falta de instrumentos completos y estratégicos para medir el rendimiento (Muyulema-Allaica *et al.*, 2022). En esta línea de pensamiento, el CMI se fundamentó como un recurso invaluable para la evaluación del rendimiento organizacional al combinar indicadores financieros y no financieros en armonía con la visión y estrategia. En cuanto a su aplicación en la gestión gubernamental, se ha consolidado la información presupuestaria y de planificación en una matriz para sugerir indicadores relevantes para cada una de las perspectivas utilizadas.

De acuerdo a Aldama *et al.* (2022), la implementación de tableros de mando y el CMI en el marco de la gestión gubernamental orientada a la innovación tiene como objetivo principal la integración participativa y colaborativa de los objetivos estratégicos, haciendo uso de información y conocimientos

pertinentes para facilitar la toma de decisiones efectivas en diferentes horizontes temporales. Su propósito fundamental radica en aportar de manera considerable a la toma de decisiones eficiente y oportuna a lo largo del tiempo. Bastidas y Ripoll-Feliu (2003) señalan que el CMI, en el contexto de las entidades públicas, debe ajustarse a una variedad de condiciones, situaciones y características particulares que definen su entorno operativo. Por otro lado, Barros da Silva y Rodríguez (2004) señalan que, aunque inicialmente diseñado para la gestión empresarial, el CMI ha demostrado ser efectivo en organizaciones sin fines de lucro, resaltando su utilidad especialmente en la gestión pública.

El CMI se presenta como un sistema crucial de gestión estratégica para dirigir acciones que estén alineadas con los objetivos estratégicos de una institución. La inclusión de indicadores financieros y no financieros en este proceso de evaluación facilita la formulación de estrategias para lograr una calidad del gasto óptima y una ejecución presupuestaria efectiva. Estas mediciones retrospectivas, además de proporcionar una evaluación de eventos pasados, constituyen una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre eventos futuros. La falta de una aplicación consistente de herramientas de medición y seguimiento destaca la necesidad de establecer un proceso de implementación que comience con la definición clara de la misión, visión y estrategias de aplicación del CMI, respaldadas por objetivos específicos y perspectivas orientadas hacia la mejora continua. Lograr los objetivos relacionados con los indicadores requiere la elaboración de un plan de implementación del CMI.

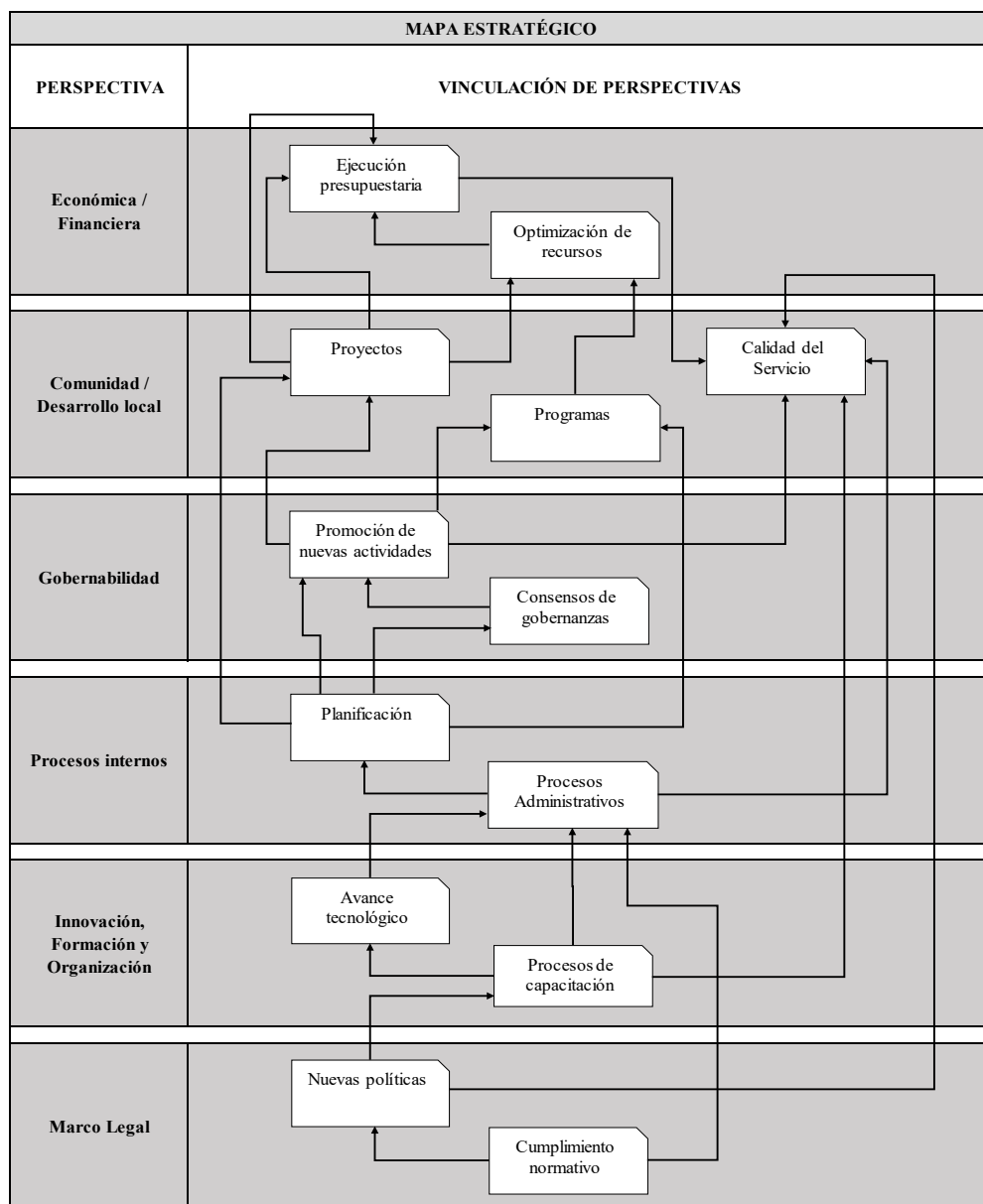
De acuerdo a Ramón-Jerónimo *et al.* (2018) together their impact on human resources motivation. Design: Qualitative study (case study la inflexibilidad del presupuesto, al ser un instrumento limitado, dificulta la capacidad para abordar los problemas señalados por el CMI. Pérez-Granero *et al.* (2017) argumentan que el CMI tiene un impacto significativo al facilitar la toma de decisiones y guiar a todos los miembros de una organización hacia el logro de resultados. En consecuencia, se elaboró un

mapa estratégico (ME) que establece la conexión mediante la integración de dimensiones derivadas de las variables de calidad del gasto y ejecución presupuestaria, adaptando así la relación de perspectivas para el ámbito público según lo señalado por Barros da Silva y Rodríguez (2004) basado en investigaciones previas de Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017).

La creciente complejidad de las administraciones municipales, impulsada por mayo-

res exigencias de la comunidad y una mayor interacción con otras entidades, demanda herramientas de gestión más sofisticadas para optimizar la planificación, el control y la toma de decisiones. Esto asegura una administración eficiente de los recursos. Por lo tanto, en este estudio se desarrolló una matriz de planificación estratégica adaptada al sector público para el CMI (véase Figura 2).

Figura 2. Mapa estratégico



De acuerdo CONGOPE (2018) un indicador se describe como una medida que simplifica la descripción y comparación de atributos, acciones o eventos con periodos anteriores o metas establecidas. En esta situación, se utilizaron ciertos indicadores relacionados con la ejecución del presupuesto. En este contexto, Leyton y Gil (2017) afirman que mejorar y fortalecer la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada, para lo cual se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo a la toma de decisiones, enfocados principalmente en los aspectos estratégicos de la gestión municipal. El objetivo de los autores es diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) argumentan que los municipios están cada vez más obligados a adoptar herramientas de gestión contemporáneas debido a la creciente complejidad de sus organizaciones y la demanda de recursos para atender las necesidades de la comunidad.

Los sistemas de gestión vigentes se concentran en monitorear detalladamente las actividades municipales, con el objetivo de lograr una administración más efectiva y eficiente en un entorno desafiante y diverso. Para obtener una evaluación precisa de la situación fiscal de un sector, es necesario utilizar una variedad de métodos. Es crucial comprender aspectos clave de la administración municipal, con un énfasis particular en la capacidad fiscal y financiera (Collazos, 2012).

Se ha establecido un conjunto de indicadores derivados de las variables de calidad del gasto y ejecución presupuestaria. Para la identificación de estas variables, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica con el propósito de recopilar las bases teóricas relacionadas con el presupuesto, la calidad del gasto, la eficiencia presupuestaria, el gasto público, el presupuesto municipal y otros trabajos de investigación afines. Además, se consultaron las normativas legales vigentes pertinentes, las cuales contribuyeron a respaldar y enriquecer el marco teórico de la investigación. Por esta razón, se propone una serie de indicadores que permitan evaluar la eficiencia y efectividad en la asignación de recursos para el desarrollo local.

Estos indicadores de gestión ofrecen una representación numérica de los aspectos críticos que necesitan mejorarse para lograr una gestión eficaz. Los indicadores empleados fueron organizados de acuerdo con los objetivos estratégicos de un GAD municipal, distribuyéndolos en seis perspectivas adoptadas de un modelo de CMI propuesto por Leyton y Gil (2017) para el sector gubernamental.

Perspectiva económica: De acuerdo con Leyton y Gil (2017), la perspectiva financiera del CMI en el sector público busca asignar eficientemente recursos escasos a acciones estratégicas para maximizar el bienestar común y mejorar la calidad de los servicios y la percepción ciudadana. Para Ghiglione (2021), la estrategia financiera en el sector público tiene como objetivo incrementar el valor percibido por los ciudadanos (véase Tabla 1).

Parra y Madriz (2013) señalan que, en la administración pública, el presupuesto es la herramienta clave de la perspectiva financiera. Además de describir ingresos y gastos basados en datos históricos, el presupuesto ahora incluye factores clave de éxito, apoyando las demás perspectivas del CMI para una gestión eficiente y efectiva.

Por lo tanto, es indispensable aplicar indicadores que permitan medir el comportamiento de los ingresos y egresos del presupuesto. Estudiar el gasto de inversión devengado es crucial para asegurar que los recursos asignados se utilicen de manera efectiva y conforme a lo planificado, como señalan (Abad-Alvarado, 2019); Angulo-(Murillo *et al.*, 2023). Esta evaluación permite medir el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la ejecución de proyectos y la transparencia en la gestión financiera pública (Rodríguez *et al.*, 2020). Asimismo, analizar los recursos propios ayuda a determinar la capacidad de generación de ingresos internos, demostrando el nivel de autonomía financiera y sostenibilidad a largo plazo, así como el grado de dependencia de fuentes externas de financiamiento (Sánchez-Becerra y Rodríguez 2020).

Tabla 1. Indicadores para perspectiva económica

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Económica / Financiera	1	Porcentaje presupuesto devengado en inversión	$(\text{Gasto de inversión devengado} / \text{Gasto de inversión codificado}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	2	Porcentaje presupuesto ejecutado en inversión	$(\text{Gasto de inversión ejecutado} / \text{Gasto de inversión codificado}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	3	Porcentaje de recaudación	$(\text{Ingresos propios recaudados} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	4	Porcentaje de equilibrio financiero	$(\text{Devengado ingresos de inversión} / \text{Devengado gastos de inversión} + \text{gastos capitales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	5	Importancia de los recursos propios	$(\text{Ingresos tributarios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	6	Autonomía fiscal	$(\text{Ingresos tributarios} + \text{tasas y contribuciones} / \text{Gastos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	7	Dependencia de las transferencias	$(\text{Ingresos por transferencias} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	8	Capacidad autofinanciamiento de gastos de funcionamiento	$(\text{Gastos de funcionamiento} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	9	Importancia del gasto	$(\text{Inversión total} / \text{Gastos totales}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	10	Magnitud de la burocracia	$(\text{Gastos de personal} / \text{Gastos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	11	Capacidad de pago de los intereses de la deuda	$(\text{Gastos de intereses} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	12	Costo de la deuda	$(\text{Gastos de intereses} / \text{Gastos corrientes}) \times 100$	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

La autonomía fiscal se puede evaluar midiendo los ingresos tributarios y las tasas y contribuciones en relación con el gasto total, identificando la capacidad para cubrir gastos con recursos generados internamente y analizando la dependencia del financiamiento externo (Schlotfeldt Leighton, 2017). Esto subraya la importancia de la autonomía fiscal para una gestión fiscal responsable y sostenible. Además, determinar el equilibrio financiero proporciona una métrica clave para evaluar la estructura económica y la capacidad de financiar proyectos de desarrollo (Marcillo-Cedeño *et al.*, 2021), asegurando que los ingresos por transferencias sean adecuados para cubrir las necesidades de inversión (Melo-Becerra *et al.*, 2022).

La aplicación de métricas relacionadas con la magnitud de la burocracia, como sugiere

Porto *et al.* (2018), permite identificar desviaciones presupuestarias, optimizar la asignación de fondos y mantener los costos laborales dentro de límites razonables, facilitando una administración fiscal responsable y una planificación estratégica efectiva.

Perspectiva comunidad: Según Barros da Silva y Rodríguez (2004); Leyton y Gil (2017) en las entidades del sector público, la prioridad es evaluar la manera en la que se entregan bienes y servicios de calidad a la ciudadanía. Esta perspectiva tiene mucha similitud con la perspectiva del cliente en el sector privado. Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006); Ghiglione (2021) sostienen que esta perspectiva se centra en buscar la mayor satisfacción de los clientes (véase Tabla 2).

Tabla 2. Indicadores para perspectiva comunidad / desarrollo local

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Comunidad / Desarrollo local	13	Ingreso fiscal per cápita	(Ingresos corrientes + ingresos de capital)/ Población			
	14	Carga tributaria per cápita	Ingresos tributarios/ Población			
	15	Gasto per cápita	(Gastos corrientes + gasto de capital)/ Población			
	16	Gastos de funcionamiento per cápita	Gasto de funcionamiento/ Población			
	17	Inversión per cápita	Inversión total/ Población			
	18	Nivel de endeudamiento real por habitante	Deuda pública interna/ Población			
	19	Avance físico para incrementar la efectividad	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	20	Avance presupuestario para Incrementar la efectividad	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Comunidad / Desarrollo local	21	Avance físico para incrementar la calidad de servicios	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	22	Avance presupuestario para incrementar la calidad de servicios	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	23	Avance físico para mejorar la funcionalidad de la infraestructura en base a procesos de servicio al cliente	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	24	Avance presupuestario para mejorar la funcionalidad de la infraestructura en base a procesos de servicio al cliente	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	25	Avance físico para mejorar la prestación de servicios públicos	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	26	Avance presupuestario mejorar la prestación de servicios públicos	Porcentaje promedio de avance	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	27	Avance físico para el mejoramiento y mantenimiento de la red vial urbana	Porcentaje promedio de avance físico	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	28	Avance presupuestario para el mejoramiento y mantenimiento de la red vial urbana	Porcentaje promedio de avance presupuestario	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Para determinar qué tan beneficiada está la ciudadanía por la gestión de una entidad pública, es crucial analizar diversas aristas desde las cuales se generan beneficios a la comunidad. Una de las principales es la gestión de la percepción de recursos, que se puede evaluar mediante la medición de los ingresos, lo cual, según Ramírez (2016), permite una mejor planificación y asignación de recursos. Asimismo, medir la deuda per cápita proporciona una perspectiva clara de la carga de deuda sobre cada individuo, ayudando a evaluar la sostenibilidad fiscal y el impacto general sobre la ciudadanía y la economía local

Perspectiva de gobernabilidad: Según Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017) los planes de gobierno y las políticas públicas, a diferencia del modelo de CMI de Kaplan y Norton (2002), surgen a menudo de las necesidades de los grupos de interés, adaptándose a cambios impulsados por la repercusión comunitaria. Esta influencia es fundamental y decisiva en el sector público, donde la respuesta a las demandas de la comunidad juega un papel crucial en la formulación y ejecución de proyectos y políticas públicas (véase Tabla 3).

Tabla 3. Indicadores para perspectiva gobernabilidad

Perspectiva	N°	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Gobernabilidad	29	Avance físico en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	30	Avance presupuestario en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	Porcentaje promedio de avance presupuestario en proyectos de promoción nuevas actividades económicas cantonales	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	31	Gobernabilidad en concejo	(Actas resueltas / número de sesiones de concejo) X 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Dado que la ciudadanía es el principal beneficiario de la gestión gubernamental, es imprescindible analizar cómo se promocionan las nuevas actividades económicas y la coyuntura política interna. Esto permite comprender el respaldo político en la toma de decisiones de la autoridad máxima y evaluar la efectividad de las políticas implementadas en beneficio de la comunidad.

Perspectiva de procesos internos: Ghigliione (2020) señala que, para lograr sus objetivos

estratégicos, una organización debe optimizar sus procesos internos en áreas fundamentales, como la gestión operativa, la gestión de clientes, la innovación y los ámbitos regulatorios y sociales. Estos esfuerzos deben enfocarse en mejorar la eficiencia productiva, captar y retener clientes, optimizar las funcionalidades de productos y servicios, así como en asegurar el cumplimiento normativo y la responsabilidad social (véase Tabla 4).

Tabla 4. Indicadores para perspectiva procesos internos

Perspectiva	N°	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Procesos internos	32	Avance físico en proyectos para incrementar la madurez institucional	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos para incrementar la madurez institucional	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	33	Avance presupuestario para incrementar la madurez institucional	Porcentaje promedio de avance presupuestario para incrementar la madurez institucional	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Aplicado al sector público Leyton y Gil (2017) indican que la excelencia y calidad de los procesos son fundamentales para satisfacer las expectativas de la ciudadanía. Por lo tanto, es indispensable medir los procesos internos para ofrecer un mejor servicio a la población, así como fortalecer la participación ciudadana y el control social.

Perspectiva de la innovación: García León *et al.*, 2022 y Ghiglione (2021) coinciden en que la gestión del conocimiento es fundamental para la difusión de conocimiento tácito y ex-

plicito, optimizando así los procesos y recursos organizacionales para fomentar el crecimiento y la mejora a largo plazo. Por su parte, Leyton y Gil (2017) enfatizan la importancia de la mejora continua en el desempeño del personal en las instituciones públicas, mientras que Barros da Silva y Rodríguez (2004) destacan la necesidad de ajustar la dimensión del sector público durante crisis fiscales, lo que requiere la implementación de reformas organizativas y la capacitación del personal (véase tabla 5).

Tabla 5. Indicadores para perspectiva innovación, formación y organización

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Innovación, Formación y Organización	34	Avance físico para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	Porcentaje promedio de avance físico para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	35	Avance presupuestario para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	Porcentaje promedio de avance presupuestario para actualizar periódicamente el Plan Maestro de Gestión Ambiental Cantonal 2011 - 2020, con el fin de garantizar su buen uso a favor de la ciudadanía	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	36	Gasto en capacitación a servidores públicos	(Gastos devengados en capacitación a servidores públicos / Gastos codificados en capacitación a servidores públicos) x 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	37	Egresos en informática	(Gastos devengados en Egresos en informática / Gastos codificados en Egresos en informática) x 100	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

		(Gastos codificados para formación para comprometer el desarrollo local / Gastos devengados para formación para comprometer el desarrollo local) x 100			
38	Ejecución para comprometer desarrollo local		<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

Los indicadores para esa perspectiva conllevan la evaluación primordialmente de como la entidad puede tener avances de ejecución física y presupuestaria en base al POA y medir adicionalmente el devengo presupuestario efectivo de las partidas presupuestarias destinadas a egresos en informática y la contratación de estudios, investigaciones y servicios técnicos especializados tanto para gasto corriente e inversión.

Perspectiva de marco legal: Para Barros da Silva y Rodríguez (2004), el Estado de derecho requiere que los gobernantes actúen dentro de los límites legales establecidos, lo cual condiciona y puede restringir la ejecución de planes y proyectos gubernamentales, incluyendo la distribución presupuestaria, el régi-

men de funcionarios públicos y las normativas de adquisición de bienes y servicios (véase Tabla 6).

Los indicadores en de la Tabla 6 permiten evaluar el avance físico y presupuestario de los proyectos y programas destinados al desarrollo de nuevas políticas locales. Los indicadores identificados en el contexto de esta investigación son fundamentales para la implementación efectiva de un CMI. Su aplicación se enfoca en analizar la calidad del gasto y la ejecución de los recursos públicos, particularmente en el ámbito de la inversión pública. Este enfoque estratégico busca promover el desarrollo local y mejorar el impacto de las inversiones, asegurando una gestión de recursos que sea eficaz, eficiente y efectiva.

Tabla 6. Indicadores para perspectiva marco legal

Perspectiva	Nº	Indicador	Fórmula	Metas		
				Debajo de lo esperado	Dentro del rango normal	Superior al rango normal
Marco Legal	39	Avance físico para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local	Porcentaje promedio de avance físico en proyectos para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local, considerando la protección y garantía en materia de derechos humanos, priorizando los elementos insertos en las Agendas Nacionales de igualdad.	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %
	40	Avance presupuestario para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local	Porcentaje promedio de avance presupuestario para desarrollar nuevas políticas favor del desarrollo local, considerando la protección y garantía en materia de derechos humanos, priorizando los elementos insertos en las Agendas Nacionales de igualdad.	<70 %	>70 % - <90 %	> 90 %

La selección de indicadores pertinentes refleja una preocupación por medir de manera precisa y alineada con los objetivos estratégicos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y maximiza el rendimiento en términos de desarrollo socioeconómico a nivel local.

Discusión

Dada la complejidad del entorno actual en el que operan las entidades del sector público, se hace imperativo desarrollar e implementar un sistema que permita informar de manera integral sobre la gestión gubernamental. Los estudios de Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez (2006) hacen referencia a la Nueva Gestión Pública y destacan la incorporación de prácticas gerenciales del sector privado para evaluar la gestión de las organizaciones públicas, Según Leyton y Gil (2017), la propuesta de aplicar un instrumento como técnica de obtener información empírica con referentes técnicos y directivos de los municipios, quienes poseen conocimientos y experiencia en herramientas de gestión, permitió validar la identificación de perspectivas, estrategias e indicadores de gestión.

La investigación de Barros da Silva y Rodríguez (2004) explica que las perspectivas, aunque diferentes del sector privado, pueden adaptarse y ser implementadas en entidades sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad. Por lo tanto, se debe extender hacia un seguimiento integral de los procesos internos relacionados con la ejecución de presupuestos destinados a la inversión, considerando su impacto en la comunidad, el desarrollo local, la gobernabilidad, la innovación de procesos, la capacitación y la organización institucional, todo ello dentro del marco normativo vigente.

El Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de CMI, incorporando las perspectivas financieras, del cliente, interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten vincular la estrategia con los objetivos estratégicos, facilitando una alineación coherente y efectiva de las metas organizacionales privadas de acuerdo a Ghiglione (2020) de misma manera Angulo-Murillo *et al.* (2023) asevera que al integrar estas cuatro

perspectivas, el CMI proporciona una visión holística del desempeño organizacional, facilitando la alineación de los objetivos estratégicos con las acciones operativas y promoviendo una gestión orientada a la mejora continua y al logro de resultados sostenibles.

Abad-Alvarado (2019) sostiene que la perspectiva financiera evidencia que los KPI's establecidos para medir el rendimiento económico permite cumplir con las metas planteadas de la perspectiva y se enfoca en la evaluación de la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad financiera de una organización. Esto contrasta con lo expuesto por Leyton y Gil (2017), quienes sostienen que las instituciones públicas deben asignar adecuadamente los recursos escasos a acciones estratégicas que benefician el bienestar común, mientras que el sector privado se enfoca en la rentabilidad y eficiencia operativa a través del cumplimiento de indicadores de desempeño. Desde el punto de vista tanto privado como público se destaca la importancia de una gestión adecuada de los recursos, adaptándose a sus respectivos contextos y objetivos.

Ghiglione (2020) explica que, en el sector privado en la perspectiva del cliente, la estrategia se enfoca en el mercado y el cliente objetivo, analizando su percepción de la organización y ajustando las características del producto para fomentar la fidelización y evitar problemas futuros. Por su parte, Ortiz-Pérez *et al.* (2014) señalan que los indicadores de esta perspectiva se evalúan mediante la relevancia de la entidad, la cual se comprueba a través de su impacto social, así como la satisfacción de la sociedad con los procesos que se llevan a cabo en la institución. Por otro lado, Ávila-Corzo *et al.* (2019) sostienen que la perspectiva de la comunidad se centra en la calidad, efectividad y atención al ciudadano, siendo prioritaria en las organizaciones públicas sobre los aspectos financieros. Esto se debe a que los organismos públicos deben asumir mayores responsabilidades y enfocar sus esfuerzos en el bienestar y la satisfacción de la ciudadanía.

De acuerdo a García León *et al.* (2022) la perspectiva del proceso interno busca identificar factores que atraen y valoran a los clientes,

centrándose en procesos clave para alcanzar la excelencia, explicando que esta aproximación es similar en organizaciones públicas y privadas, y sus indicadores miden la satisfacción de las expectativas de ciudadanos y usuarios. El estudio de Ávila-Corzo *et al.* (2019) confirman que, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecen objetivos e indicadores que fomentan el desempeño y el desarrollo organizacional, o que puede afirmar que esta perspectiva es esencial para garantizar la mejora continua de las capacidades y competencias del personal, así como para impulsar la innovación y el fortalecimiento de la cultura institucional.

Estos hallazgos concuerdan con lo expuesto por Ávila-Corzo *et al.* (2019) y García León *et al.* (2022), quienes demuestran que, para el sector público, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento establece objetivos e indicadores que fomentan el desarrollo organizacional, identificando la infraestructura necesaria para el crecimiento a largo plazo concordando así con la denominación de perspectiva de innovación, formación y organización aplicada por Barros da Silva y Rodríguez (2004) y Leyton y Gil (2017). La gestión del conocimiento es clave para optimizar procesos y recursos, y para fortalecer las capacidades de aprendizaje y adaptación ante nuevos desafíos.

Barros da Silva y Rodríguez (2004) incluyen adaptaciones de las perspectivas del modelo original de CMI para ajustarlas a la realidad de las organizaciones públicas. En este sentido, se introducen dos nuevas perspectivas: la de Gobernabilidad y la del Marco Legal, complementando así el enfoque del modelo. Leyton y Gil (2017) explican que los proyectos, planes de mejora y políticas públicas pueden surgir de las necesidades de diversos grupos de interés, no solo del interés de los gobernantes. Barros da Silva y Rodríguez (2004) destacan que esta realidad critica el modelo de CMI de Kaplan y Norton (2002), al subrayar la importancia de la influencia de los stakeholders en el sector público.

Las instituciones públicas deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos y medidas dentro del marco jurídico vigente dentro del análisis de Leyton y Gil (2017),

esta obligación, a diferencia de lo que se observa en el sector privado, puede restringir su gestión y autonomía, lo que a su vez impacta negativamente en la flexibilidad de la toma de decisiones. Al establecer un CMI como instrumento de medición del desempeño institucional en el sector público puede convertirse en una herramienta sistemática de gestión estratégica que permita medir fiablemente la utilización de los recursos públicos en el beneficio de la colectividad (Bermúdez-Bastidas y Moreno-Freitez, 2006). Las entidades del sector público, pueden atravesar diversas dificultades en la ejecución del presupuesto, por lo que al utilizarlo para medir la calidad, eficiencia y eficacia permitirá ejecutar una mejor toma de decisiones (Ortiz-Pérez *et al.*, 2014). El CMI al consolidar un conjunto de indicadores en un documento único fundamentado en la estrategia organizacional predefinida, favorece la comprensión y el compromiso de todos los grupos de interés. Asimismo, se establece como una herramienta efectiva para la rendición de cuentas en el ámbito del accionar estatal (Salcedo 2021).

Conclusiones

Este enfoque proporciona la oportunidad de trabajar de manera sistemática para identificar resultados que se desvíen de los estándares normales de desarrollo a través del CMI para aplicar estrategias de mitigación de causas y evitar efectos no deseados, además de llevar a cabo un seguimiento continuo de proyectos y programas con una gestión efectiva de indicadores. De esta manera, la mejora continua se convierte en un medio para generar resultados que beneficien a la ciudadanía, garantizando una gestión eficiente y transparente de los recursos públicos dando como resultado una calidad óptima del gasto público.

El propósito de este estudio se ha centrado en la formulación de una propuesta de CMI con el fin de estimular la generación de procesos de mejora continua. En este sentido, se reconoce la importancia de establecer vínculos causales y efectivos, donde la evaluación de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos por parte de un GAD mu-

nicipal no se limite únicamente a la medición de resultados financieros o al cumplimiento de proyectos del Plan Operativo Anual.

Este estudio permite la elaboración de un mecanismo de seguimiento y monitoreo, así como la aplicación de controles efectivos mediante KPIs destinados a asegurar la utilización eficiente, eficaz, transparente y de alta calidad de los recursos, de acuerdo con los objetivos de desarrollo local establecidos por una administración pública.

La utilización de indicadores facilita la detección de desviaciones en los recursos presupuestados por un GAD, lo que permite focalizar áreas de alto impacto para implementar mejoras y optimizar la asignación de recursos en proyectos comunitarios.

Referencias bibliográficas

- Abad-Alvarado, P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20–35. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p>
- Aldama, O., Delgado, M. y Díaz-Canel, M. (2022). Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(3), e236. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
- Angulo-Murillo, N. G., Quijije-Mero, J. B., y Alay-Franco, J. Y. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12) <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Ávila-Corzo, J. M., Nogueira-Rivera, D., Pentón-López, J. R. y Jiménez-Valero, B. (2019). Cuadro de mando integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(1), 3–20. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
- Barros da Silva, J. y Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2(4), 117–148. <https://goo.su/tF1she>
- Bastidas, E. y Ripoll-Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium*, 6(11), 23–41. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955141.pdf>
- Bermúdez-Bastidas, L. E. y Moreno-Freitez, Z. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. *Revista Universo Contábil*, 2(3), 104–118. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955960.pdf>
- Collazos, J. A. (2012). Finanzas públicas de Cali: evolución, caracterización y diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 28(125) 68–80. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400009
- CONGOPE. (2018). *Guía para la mejora de la calidad del gasto de los servicios que generan ingresos*. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-central-del-ecuator/administracion-publica/guia-mejora-de-calidad-del-gasto/83532852>
- García León, E. A., León Caverro, F., Carrasco Vega, Y. L. y Cabanillas Ñaño, S. I. (2022). Cuadro de mando integral y calidad de vida urbana: Estrategias para el desarrollo local. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 246–255. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471688>
- Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 87–94. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>

- Leyton, C. y Gil, J. C. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *Revista Academia y Negocios*, 3(2), 55–66. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3093984
- Melo-Becerra, L. A., Ramos-Forero, J. E. y Gómez, C. (2022). The government budget: An approach to transfer and investment. *Desarrollo y Sociedad*, 2022(90), 153–206. <https://doi.org/10.13043/DYS.90.5>
- Muyulema-Allaica, J., Pucha-Medina, P., Muyulema-Allaica, C., Calderón-Pineda, F., Reyes-Soriano, F. y Calero-Mendoza, R. (2022). Global Corporate Performance Measurement Model Through the Integration of Six Sigma and Balanced Scorecard. Application in the Poultry Industry. In T. Guarda, F. Portela, y M. F. Augusto (Eds.), *Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability* (pp. 394–413). Springer Nature Switzerland. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-20316-9_30
- Ortiz-Pérez, M., Pérez-Campaña, R. y Velásquez-Zaldivar. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333–343. <https://goo.su/vtw5hPh>
- Parra, J. y Madriz, J. La. (2013). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 38(33), 33–48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Pérez-Granero, L., Guillén, M. y Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Porto, A., Garriga, M. y Rosales, W. (2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 121–155. <https://doi.org/10.4067/s0718-88702018000100121>
- Ramírez, E. (2016). Causalidad entre ingresos y gastos públicos en México (1982-2015). *Economía Informa*, 401, 40–56. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.11.003>
- Ramón-Jerónimo, J. M., Flórez-López, R. y Domínguez-Lario, N. (2018). Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación del personal. *Atencion Primaria*, 50(3), 166–175. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2017.02.009>
- Rodríguez, M., Palomino, G. y Aguilar, C. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 704–719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108
- Salcedo, M. R. (2021). Una aproximación a la utilización del Cuadro de Mando Integral en el Sector Público. *Ejes De Economía Y Sociedad*, 5(9), 433–447. <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/ejes/article/view/1244>
- Sánchez-Becerra, C. A. y Rodríguez, A. M. (2020). Análisis de la generación de rentas propias por el municipio de Ocaña en el periodo 2009-2017. *Clío América*, 14(28), 545–555. <https://doi.org/10.21676/23897848.4152>
- Schlotfeldt Leighton, C. (2017). El endeudamiento en la descentralización fiscal de los gobiernos subnacionales en el área Pacífico-Andina. In *Estudios Comparados: Descentralización y Desarrollo 2017* (pp. 95–132). https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/subdere_-_2017_-_estudios_comparados_-_digital.pdf

