

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS
GOBIERNOS REGIONALES DEL PERÚ 2015-2016**

TESIS

Presentada por:

Mgr. Saúl Dante Rivera Borjas

Asesor:

Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

**Para obtener el grado académico de
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA – PERÚ
2018**

Agradecimientos

A la Universidad de Granada-España, por el Programa de Doctorado en Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas.

A nuestros estimados profesores del programa de doctorado, por sus valiosas enseñanzas y por compartir sus experiencias.

A mi asesor principal, colega y amigo Pedro Chambi Condori, por sus valiosos aportes y orientaciones para la elaboración de esta tesis.

Dedicatoria

A mis dos adorados hijos: Iván, quien en muchos pasajes fungió de asesor y en otros de asistente en una experiencia de aprendizaje mutuo y compartido invaluable; y Favio, mi asistente de diseño gráfico.

Índice general

Agradecimientos	i
Dedicatoria	ii
Índice general	iii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xv
Introducción	1
Capítulo I: Problema de investigación	4
1.1 El problema	4
1.1.1 Planteamiento del problema	4
1.1.2 Formulación del problema.	8
1.1.3 Justificación de la investigación.	9
1.1.4 Objetivos de la investigación	9
1.1.5 Metodología de la investigación.	11
1.1.6 Supuestos (proposiciones).	11
Capítulo II: Marco teórico	14
2.1 Teorías del desarrollo	14
2.1.1 ¿Qué es el desarrollo?	14
2.1.2 Crecimiento económico y desarrollo.	17

2.1.3	¿Desarrollo sostenible o sustentable?	18
2.1.4	Desarrollo económico territorial-local.	19
2.1.5	¿De qué depende el desarrollo económico territorial-local?	21
2.1.6	Del desarrollo económico a la competitividad territorial-local.	22
2.2	Teoría de la competitividad	23
2.2.1	Antecedentes y concepto de la competitividad.	23
2.2.2	El modelo de La Ventaja Competitiva de las Naciones.	25
2.2.3	La competitividad sistémica.	29
2.2.4	Competitividad en América Latina.	31
2.2.5	Competitividad en el Perú.	32
2.2.6	Competitividad: Estrategia y ventaja competitiva.	33
2.2.7	Productividad y competitividad.	35
2.2.8	Innovación y competitividad.	38
2.2.10	Cúmulos y especialización para la competitividad regional.	40
2.2.11	Rol de los gobiernos en la competitividad.	42
2.3	Planificación estratégica	44
2.3.1	La planificación estratégica.	44
2.3.2	El proceso de la planificación estratégica.	44
2.3.3	¿Administración estratégica o gestión estratégica	58
2.3.4	Análisis externo y prospectiva: Diagnóstico del entorno	61
2.3.5	Análisis interno: Diagnóstico de recursos y capacidades.	62
2.3.6	Elementos del marco estratégico.	63

2.3.7 Enfoques para el diseño de la estrategia: Entorno y recursos y capacidades.	72
2.4 Cuadro de Mando Integral	84
2.4.1 El Sistema de Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral	84
2.4.2 Objetivos estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.	88
2.4.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en organizaciones privadas.	88
2.4.4 El Cuadro de Mando Integral aplicado al sector público.	91
2.4.5 Antecedentes de implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas en el Perú.	94
2.4.6 Antecedentes de implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas a nivel internacional.	95
2.4.6 El mapa estratégico.	96
2.4.7 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	97
2.4.8 Alineación de la organización con la estrategia.	99
2.5 Gestión pública para resultados	99
2.5.1 Teoría de la Administración por Objetivos – APO.	99
2.5.2 De la administración por objetivos a la gestión para resultados.	100
2.5.3 La nueva gestión pública.	104
2.5.4 La modernización de la gestión pública en el Perú.	107
2.6 Medición del desarrollo y la competitividad de los países y regiones	112
2.6.1 Modelos de medición del desarrollo.	112
2.6.2 Modelos para medir la competitividad de los países.	116
2.6.3 Modelos para medir la competitividad de las regiones.	122

2.6.4 Hacia un modelo peruano de medición de la competitividad regional.	124
2.7 Definición de términos	131
Capítulo III: Marco metodológico	138
3.1 El estudio de caso como metodología de la investigación científica en gestión estratégica	138
3.1.1 Las metodologías cualitativas y su valor científico.	138
3.1.2 El estudio de caso como metodología de investigación científica.	139
3.1.3 Tipos de estudios de casos	140
3.1.4 Selección y número de casos.	142
3.2 Diseño metodológico del estudio de caso.	143
3.2.1 Selección del problema y preguntas de investigación en un estudio de casos	145
3.2.2 Marco referencial y conceptual en un estudio de casos.	146
3.2.3 Finalidad, objetivos, proposiciones y nivel de la investigación en un estudio de casos	147
3.2.4 Definición de la unidad de análisis y selección de casos.	149
3.2.5 Recopilación de datos y evidencias en un estudio de casos.	150
3.2.6 Análisis individual y global de las evidencias.	150
3.2.7 Generalización del estudio de caso.	151
3.2.8 Calidad del estudio de caso.	152
3.3 Diseño de estudio de casos en instituciones públicas que implementaron el Cuadro de Mando Integral	154
3.3.1 Características del estudio empírico de caso.	154

3.3.2 Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones que implementaron el Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica.	156
Capítulo IV: Resultados de la investigación	158
4.1 Resultados del estudio de casos múltiples de instituciones que han implementado el Cuadro de Mando Integral	158
4.1.1 Descripción y análisis individual de los casos de estudio.	158
4.1.2 Cuadro comparativo de características sociodemográficas y económicas de los casos de estudio.	203
4.1.3 Patrones de comportamiento de los lineamientos estratégicos de los casos, según marco teórico y proposiciones	204
4.1.4 Elementos del marco estratégico, componentes del Cuadro de Mando Integral y causas o razones para su implementación y evaluación de coherencia y relevancia	206
4.2 Prueba de supuestos (proposiciones)	211
4.2.1 Prueba de SUPUESTOS del estudio de casos múltiples.	211
4.2.2 Prueba de las relaciones de variables del Instrumento de Gestión Estratégica Regional.	217
Capítulo V: Diseño de un instrumento de gestión estratégica regional	227
5.1 Sistema e instrumento de gestión estratégica	227
5.1.1 Fase 1: Diagnóstico estratégico de la competitividad regional.	227
5.1.2 Fase 2: Marco estratégico y la estrategia de desarrollo y competitividad regional.	230
5.1.3 Fase 3: La estructura le sigue a la estrategia.	231
5.1.4 Fase 4: Traducir la estrategia de desarrollo y competitividad regional.	232

5.2 Tabla 16: Cuadro de Mando Integral para la competitividad y el desarrollo regional	236
Capítulo VI: Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación	241
6.1 Conclusiones de la investigación	241
6.2 Recomendaciones	245
6.3 Limitaciones de la investigación	247
6.4 Futuras líneas de investigación	248
Bibliografía	249
ANEXOS	268

Índice de tablas

Tabla 1: Componentes e indicadores del IDH de Perú	115
Tabla 2: Métodos de investigación	141
Tabla 3: Modelo de estudios de casos	142
Tabla 4: Los niveles que pueden alcanzar las investigaciones, la relación causal y el predominio del tipo de análisis cuantitativo o cualitativo	148
Tabla 5: Tácticas y tipo de prueba para determinar la calidad del estudio de caso	153
Tabla 6: Ficha técnica del estudio empírico	154
Tabla 7: Tipo de estudio de casos	156
Tabla 8: Cuadro comparativo entre casos	203
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	205
Tabla 10: Elementos del marco estratégico, componentes del CMI y causas o razones para la implementación del Cuadro de Mando Integral y evaluación de coherencia y relevancia	207
Tabla 11: Síntesis de los principales resultados empíricos obtenidos en relación a las proposiciones sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral en las instituciones públicas	216
Tabla 12: Influencia y dependencia de las variables O1 y O2	221
Tabla 13: Influencia y dependencia de las variables O10, O11 y O20	223
Tabla 14: Influencia y dependencia de las variables O26 y O23	224
Tabla 15: Influencia y dependencia de la variable O4	226
Tabla 16: Cuadro de Mando Integral para la competitividad y el desarrollo regional	236

Índice de figuras

Figura 1: Determinantes de la ventaja competitiva nacional	28
Figura 2. Factores determinantes de la competitividad sistémica	30
Figura 3: Metodología de las fases de planeamiento según CEPLAN	49
Figura 4. Formulación de la Cadena Estrategia	52
Figura 5. Sistema de Gestión Estratégica Regional	56
Figura 6. Ámbito y relaciones de la administración, planificación y gestión estratégica.	60
Figura 7. Conocimiento e innovación: un enfoque estratégico en las Administraciones Públicas	81
Figura 8. Modelo propuesto de capacidades dinámicas	83
Figura 9. Sistema de Gestión Estratégica	85
Figura 10. Arquitectura para el Cuadro de Mando Integral en organizaciones privadas	91
Figura 11. Arquitectura para el Cuadro de Mando Integral para gobiernos regionales	94
Figura 12. Eficiencia y eficacia	104
Figura 13. Pilares y ejes de la política de modernización de la gestión pública	109
Figura 14. Dimensiones del desarrollo humano	113
Figura 15. Construcción del Índice Global de Competitividad WEF 2017-2018	117
Figura 16. Evolución de rankings de países sudamericanos WEF 2008-2017	118
Figura 17. Factores y subfactores del Índice de Competitividad IMD	121
Figura 18. Evolución de rankings IMD 2008-2017 de países sudamericanos	122
Figura 19. Componentes Índice de Competitividad Regional-Icore Chile	123
Figura 20. Dimensiones del Índice de Competitividad Regional del SNCCTI de Colombia	124
Figura 21. Dimensiones del Índice de Competitividad Regional-ICR del CNCF Perú	125
Figura 22. Ranking Índice de Competitividad Regional-ICR CNCF 2013-2014	126
Figura 23. Estructura del Índice de Competitividad Regional - Centrum Católica	127
Figura 24. Ranking Regional del ICRP- Centrum Católica 2016	128
Figura 25. Estructura del Índice de Competitividad Regional - Incore	129

2017 del IPE	
Figura 26. Ranking Regional Incore 2017 del IPE	130
Figura 27. Proceso metodológico para el estudio de casos	145
Figura 28. Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones públicas que incorporaron el Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica	157
Figura 28. Mapa mundial con ubicación geográfica de los cuatro casos a analizar.	159
Figura 29. Perfil de Charlotte.	160
Figura 30. Organigrama del Ayuntamiento de Charlotte	162
Figura 31. Mapa estratégico de Charlotte	168
Figura 32. Perfil de San Cugat del Vallés	170
Figura 33. Organigrama del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés	172
Figura 34. Mapa estratégico San Cugat del Vallés	181
Figura 35. Perfil de Ottawa	184
Figura 36. Organigrama del Ayuntamiento de Ottawa	185
Figura 37. Mapa estratégico de Ottawa	191
Figura 38. Perfil de Brasil	193
Figura 39. Organigrama del Confederación Nacional de Industria (CNI)-Brasil	194
Figura 40. Mapa estratégico de la Industria Brasil	200
Figura 41. Mapa de influencia/dependencia directa entre objetivos	218
Figura 42. Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional	235

Índice de anexos

Anexo N° 1: Lista de casos de uso del BSC en instituciones del sector público	269
Anexo N° 2: Matriz de Consistencia (Categorización).	271
Anexo N° 3: Estructura del Índice de Competitividad Global - World Economic Forum	273
Anexo N° 4: Estructura del Índice de Competitividad Global - IMD	275
Anexo N° 5: Estructura del Índice de Competitividad Departamental IDC - Consejo Privado de Competitividad Colombia	279
Anexo N° 6: Estructura del Índice de Competitividad ICR - Consejo Nacional de Competitividad	281
Anexo N° 7: Estructura del Índice de Competitividad Regional ICRP - Centrum Católica	282
Anexo N° 8: Índice de Competitividad Regional INCORE - Instituto Peruano de Economía (IPE)	284
Anexo N° 9: Cruce de influencias directas entre variables con el método Micmac	285

Resumen

Uno de los temas centrales y retos que tienen nuestro país y las regiones es cómo mejorar su nivel de competitividad para avanzar hacia el desarrollo. Alrededor de este tema se han creado múltiples teorías y modelos con el fin de intentar medir el grado o nivel de desarrollo y/o competitividad de un país o región, lo que ha constituido el punto de partida teórico de la presente investigación.

Asimismo, en el intento por mejorar la competitividad y el desarrollo se ha buscado delimitar el rol de los gobiernos y de las instituciones del Estado en sus respectivos ámbitos territoriales y se han venido incorporando y/o perfeccionando múltiples herramientas de gestión por parte de las instituciones públicas para desempeñar mejor su misión y lograr las visiones compartidas.

La planificación estratégica es una de las principales herramientas de gestión que utilizan no solo las organizaciones privadas sino también las instituciones del Estado para gestionar los recursos con mayor efectividad, generar valor público y lograr los resultados esperados para impactar en la mejora de la calidad de vida de los habitantes en sus respectivos espacios territoriales.

Sin embargo, en el proceso de la gestión estratégica los gestores e investigadores se percataron de que eran insuficientes la planificación y definición de las estrategias si no estaban acompañadas de una buena ejecución de la estrategia. Es así que aparece el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la década de los noventa, como una herramienta y un modelo de gestión estratégica inicialmente utilizado en las organizaciones privadas. Esta herramienta gradualmente se comenzó a adaptar para ser utilizada en las instituciones públicas con el fin de traducir la estrategia en términos operativos y monitorizar y controlar los indicadores de gestión para cumplir las metas y objetivos y lograr así una gestión para resultados.

No obstante, la tendencia de utilizar el CMI como herramienta de gestión

estratégica en las instituciones del Estado, que se inició en los países denominados desarrollados, es aún muy incipiente en su desarrollo e implementación en América Latina -incluido nuestro país-, a diferencia del uso que tiene en las organizaciones privadas.

Esta es una de las razones para el desarrollo de la presente investigación: la de estudiar casos de implementación del CMI en organizaciones públicas a nivel internacional con el objeto de diseñar y proponer un instrumento de gestión estratégica regional para la competitividad y el desarrollo de las regiones en el Perú.

Palabras clave: desarrollo, competitividad, planificación estratégica, cuadro de mando integral, gestión para resultados.

Abstract

One of the central issues and challenges facing our country and the regions is how to improve their level of competitiveness in order to move towards development. Around this theme have been created multiple theories and models to try to measure the degree or level of development and/or competitiveness of a country or region, which has been the theoretical starting point of the present research.

At the same time, the attempt to improve competitiveness and development has sought to define the role of governments and State institutions in their respective territorial areas, and has been incorporating and/or refining multiple management tools by the public institutions to better fulfill their mission and achieve shared visions.

Strategic planning is one of the main management tools used not only by private organizations but also by public institutions to manage resources more effectively, generate public value and achieve the expected results to impact on improving the quality of life of the inhabitants in their respective territorial spaces.

However, in the process of strategic management, managers and researchers realized that the planning and definition of strategies was insufficient if it was not accompanied by a good execution of the strategy. Thus the Balanced Scorecard (BSC) appears in the 1990s, as a tool and a strategic management model initially used in private organizations. This tool gradually began to adapt to be used in public institutions, to translate the strategy into operational terms and monitor and control the management indicators to meet the goals and objectives and finally achieve public management by results.

But this tendency to use the CMI as a strategic management tool in state institutions, which began in the so-called developed countries, is still very incipient in its development and implementation in Latin America, including our country, unlike its use on private organizations

This is one of the reasons for the development of this research, to study cases of implementation of the BSC in public organizations at international level with the aim of designing and proposing a regional strategic management instrument for the competitiveness and development of the regions in Peru.

Keywords: development, competitiveness, strategic planning, balanced scorecard, management by results.

Introducción

En las últimas décadas se ha acumulado evidencias -desde la óptica de la competitividad- de que la riqueza de un país se crea, no se hereda (Porter, 1991), y que si bien los recursos naturales pueden ser utilizados sosteniblemente para sentar las bases, no son determinantes para la mejora de la competitividad, menos para alcanzar el desarrollo.

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. La competitividad es una manera divertida de decir productividad (Krugman, 1999). En esta dirección, el recurso más valioso es el capital humano que trabaja con el conocimiento (Drucker, 1999).

Sin embargo, la competitividad no puede separarse del concepto de desarrollo, que es sistémico y multidimensional e incluye las dimensiones económicas, sociales y ambientales, cuyo fin supremo es la mejora de la calidad de vida de la persona humana, porque la pobreza general ya no es inevitable (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987).

En este marco, el propósito de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión estratégica regional para implantar la gestión para 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.

Con este propósito, en el primer capítulo se plantea el problema, los objetivos y los supuestos de la investigación, y en la primera parte del segundo capítulo se aborda las teorías del desarrollo desde una óptica multidimensional, teniendo como motor al crecimiento económico y la competitividad territorial para alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable.

La segunda parte del segundo capítulo aborda las principales teorías de la competitividad, orientado a conocer principalmente cómo diseñar una estrategia de competitividad basada en la productividad y la innovación.

La tercera parte del segundo capítulo se enfoca en la planificación estratégica como herramienta clave de gestión, teniendo como punto de partida la prospectiva estratégica y el análisis de los recursos y capacidades y su evolución hacia el enfoque basado en el conocimiento, el capital intelectual y las capacidades dinámicas, como factor determinante para el diseño de la estrategia de competitividad y desarrollo regional. Asimismo, se intenta analizar la guía para la formulación de los planes de desarrollo concertado regional y local elaborado con el Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que permite plantear algunas mejoras metodológicas y de contenido.

La cuarta parte del segundo capítulo aborda el Sistema de Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como columna vertebral del sistema y herramienta clave de gestión estratégica, que traduce la estrategia en términos operativos y permite la monitorización y control de gestión basado en indicadores de resultados con el objeto de lograr una gestión para resultados, basado en los fundamentos de la Nueva Gestión Pública y el intento de implantarlo en el Perú a través de la Política Nacional de Modernización, tema que es abordado en la quinta parte del segundo capítulo.

La última parte teórica del segundo capítulo aborda las distintas metodologías para medir la competitividad de los países y regiones. En ella se pone especial énfasis en las metodologías que miden la competitividad de las regiones en nuestro país.

El tercer capítulo está enfocado al marco metodológico para el estudio de caso como metodología cualitativa de investigación científica en gestión estratégica. En él se propone un diseño metodológico para el estudio de caso basado en las múltiples investigaciones y artículos científicos.

Los resultados del estudio de casos múltiples de instituciones que han

implementado el CMI aparecen en el capítulo cinco, donde se enfatizan los patrones de comportamiento de los lineamientos estratégicos de los casos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) y la estructura del Cuadro de Mando Integral, según el marco teórico y las proposiciones, para luego efectuar la prueba de los supuestos (proposiciones) tanto del estudio de casos múltiples como de las relaciones de variables del Instrumento de Gestión Estratégica Regional utilizando el método Micmac.

En el capítulo cinco se presenta el diseño del Instrumento de Gestión Estratégica Regional para la gestión de la competitividad y el desarrollo regional que se sustenta en un mapa estratégico, el mismo que constituye la descripción de la estrategia y la arquitectura del modelo. El mapa estratégico se operativiza en el cuadro de mando con los objetivos específicos, indicadores y metas. Para efectos de su elaboración en esta tesis se simuló los primeros resultados haciendo uso de indicadores base de la región Tacna lo más actualizados posible que se encuentran en fuentes oficiales y metas proyectadas discrecionalmente por el investigador para probar el modelo.

Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Capítulo I: Problema de investigación

1.1 El problema

1.1.1 Planteamiento del problema.

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

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, ya que 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 a base de las cuales se han desarrollado múltiples metodologías 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.

En esta dirección, desde 1990 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] ha venido liderando la medición del desarrollo a través del Índice de Desarrollo Humano-IDH, efectuando al mismo tiempo múltiples modificaciones a su metodología. Al mismo tiempo, ha incorporado, modificado y excluido indicadores.

En la medición de la competitividad existe un mayor número de reconocidas metodologías y rankings de competitividad que se publican anualmente. Una de ellas es la que publica el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) desde 1979 mediante el Reporte Global de Competitividad [(RGC)], que intenta medir la competitividad de los países en dos niveles: uno que se considera macroeconómico (Índice de Crecimiento) y otro microeconómico (Índice de Competitividad Empresarial). Para elaborar el ranking 2017-2018 el WEF ha comparado el desempeño

de 137 economías y ha considerado 12 pilares. En el pilar de requerimientos básicos considera: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria. En promotores de eficiencia considera: educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño de mercado. En sofisticación e innovación considera: sofisticación en materia de negocios e innovación (World Economic Forum, 2017).

Por su parte, el Centro de Competitividad Mundial del International Institute for Management Development [IMD] publica desde 1989 un ranking mundial de competitividad. En el Anuario de Competitividad Mundial 2017 analizó 63 economías basado en cuatro factores: a) Desempeño económico, que incluye la economía doméstica, comercio internacional, inversión internacional, empleo y precios; b) La eficiencia del gobierno, que incluye a las finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación empresarial y estructura social; c) La eficiencia empresarial, que incluye a la productividad y eficiencia, el mercado laboral, finanzas, prácticas empresariales y actitudes y valores; y c) La infraestructura, que incluye la infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud y medioambiente y educación (International Institute for Management Development, 2017).

En esta tendencia internacional, en abril del 2002 el Gobierno del Perú creó el Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] como un espacio de concertación público-privado que tiene por finalidad desarrollar e implementar en conjunto un plan nacional de competitividad con el objeto de integrar exitosamente al Perú en la economía global del siglo XXI, con base en una mejora continua de la competitividad que permita generar un mayor empleo digno y mejorar la calidad de vida de la población.

En el 2003 el CNC y el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] organizaron el I Foro Nacional de Competitividad, que luego generó la aprobación de los lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad, que permitió en una segunda etapa -en el 2005- la elaboración del Plan Nacional de Competitividad, el mismo que fue aprobado mediante decreto supremo N° 057-2005-PCM y está basado en diez lineamientos:

1. Articulación empresarial L1 - Articulación empresarial y clúster
2. Innovación tecnológica L2 - Innovación y transferencia tecnológica
3. Educación L3 - Educación
4. Fortalecimiento institucional L4 - Reglas claras y estables L6 - Estabilidad jurídica L7 - Institucionalidad pública y privada
5. Política económica, mercados financieros y de capitales L5 - Política económica transparente y predecible L8 - Mercado financiero y de capital
6. Infraestructura L9 - Infraestructura
7. Medio ambiente L10 - Medio ambiente

Sin embargo, el Plan Nacional de Competitividad fue implementado parcialmente a nivel nacional y en menor grado en las regiones, ya que solo unas pocas elaboraron su Plan Regional de Competitividad, lo que quedó sin efecto después de que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] publicara la primera Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico-Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico mediante resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, que aprobó la Directiva N° 01-2014, la misma que ha sido modificada mediante la resolución N° 107-2014- CEPLAN/PCD y 042-2016-CEPLAN/PCD.

Asimismo, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021 se elaboró la Agenda de Competitividad 2014-2018, que se encuentra en ejecución y sustituye al Plan Nacional de Competitividad. A nivel de las regiones, el Plan de Desarrollo Regional Concertado [PDRC] incorpora las líneas estratégicas de los planes regionales de competitividad. En el caso particular de la región Tacna, en el 2015 se elaboró el Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna hacia el 2021, siguiendo la metodología establecida por el CEPLAN.

Al mismo tiempo, en el Perú existen al menos tres instituciones que han intentado desarrollar sus propias metodologías para medir la competitividad de las regiones. Una de ellas es el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF], que publica el Índice de Competitividad Regional-ICR, en su última publicación 2013-2014, la estructura se compone de dos grupos de pilares. El primer grupo está compuesto por seis pilares que el CNCF considera determinantes de la competitividad de las regiones: (i) institucionalidad, (ii) infraestructura, (iii) salud, (iv)

educación, (v) innovación y (vi) ambiente. El segundo grupo está compuesto por dos pilares que son consecuencia de la competitividad de las regiones: (i) evolución sectorial y (ii) desempeño económico (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2014).

Por su parte, el Centro de Negocios de la Universidad Católica de Perú-Centrum publicó el último Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, que considera cinco determinantes de la competitividad de las regiones, los cuales ha denominado pilares: a) economía, b) empresas, c) gobierno, d) infraestructura y e) personas (Centrum Católica Graduate Business School, 2016).

Finalmente, el Instituto Peruano de Economía [IPE] ha publicado el Índice de Competitividad Regional-Incore 2017 basado en seis pilares: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones (Instituto Peruano de Economía, 2017).

En todas las mediciones de la competitividad de los países y de las regiones en el Perú y en otras naciones se vienen aplicando diversas metodologías con pilares, factores, variables e indicadores que aún no han sido consensuados entre las instituciones.

Por otra parte, en el campo de la gestión estratégica de las regiones, municipios o ayuntamientos se ha venido buscando cómo mejorar la eficiencia y el rendimiento a partir de la elaboración de los planes estratégicos, intentando medir la gestión con indicadores de resultados.

En esta misma dirección, y con el objeto de mejorar la efectividad y los resultados en el ámbito privado, en 1992 aparece el Cuadro de Mando Integral-CMI como una herramienta para gestionar y ejecutar la estrategia. Si bien el CMI inicialmente solo fue aplicado en el sector privado, gradualmente se fue adaptando al sector público, existiendo hoy múltiples intentos de implementación, principalmente en países desarrollados. En el anexo N° 1 aparece una lista de entidades públicas a nivel mundial que hacen uso hoy del CMI.

Sin embargo, en nuestro país son muy escasos los intentos de aplicación en el sector público, menos aún en los gobiernos regionales o locales. Quizá el primer intento conocido en el Perú es el del Hospital Nacional Cayetano Heredia, que inició la implementación del CMI en el año 2008, a propósito de la ejecución de su plan

estratégico y con el objeto de generar una cultura de gestión para resultados (Martínez, Dueñas, Miyahira, & Dulanto, 2010).

En este sentido, la presente investigación pretende conocer las principales experiencias contemporáneas de aplicación del Cuadro de Mando Integral 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 vienen utilizando el Cuadro de Mando Integral.

El problema central de la presente investigación es el desconocimiento del porqué en otros estados, regiones o ayuntamientos de otros países, principalmente desarrollados, se ha implementado para la ejecución de sus planes estratégicos un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y cómo se relacionan las variables que conforman el Instrumento de Gestión Estratégica Regional.

La respuesta al problema central de la investigación nos permitirá proponer un Instrumento de Gestión Estratégica Regional para los gobiernos regionales que permita alinear y priorizar las iniciativas estratégicas y monitorizar la ejecución de los planes estratégicos y operativos para lograr resultados y generar valor público, con el fin de contribuir a la mejora de la competitividad y al desarrollo de las regiones en el Perú.

1.1.2 Formulación del problema.

El problema priorizado se formula interrogativamente:

¿Cómo están estructurados los planes estratégicos de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades que han implementado el Cuadro de Mando Integral en el ámbito internacional?

¿Cuáles son las causas o razones por las que algunos estados, ayuntamientos o municipalidades de otros países han implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta para traducir su estrategia y gestionar y monitorizar sus indicadores de gestión?

¿Cómo se relacionan las variables que conforman el Instrumento de Gestión

Estratégica Regional?

En síntesis, el problema queda formulado por la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las causas o razones para que algunos estados, regiones, ayuntamientos o municipalidades hayan implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para traducir su estrategia y desarrollar una gestión estratégica para resultados y cómo se relacionan las variables del Instrumento de Gestión Estratégica Regional que se propone?

1.1.3 Justificación de la investigación.

La investigación se justifica porque permitirá:

- 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.
- 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.
- Diseñar un Instrumento de Gestión Estratégica Regional para la gestión y monitorización de los planes estratégicos y operativos en los gobiernos regionales, efectuando previamente un análisis para conocer cómo se relacionan sus variables.

1.1.4 Objetivos de la investigación.

1.1.4.1 Fines de la investigación.

Describir y explicar los casos de implementación del Cuadro de Mando Integral en estados, regiones o ayuntamientos a nivel internacional para diseñar y proponer un Instrumento de Gestión Estratégica Regional que permita mejorar la capacidad de gestión en los gobiernos regionales en el Perú, para que las regiones mejoren su nivel de competitividad y contribuyan al desarrollo socioeconómico en sus respectivos espacios territoriales.

1.1.4.2 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 y el Cuadro de Mando Integral, 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 monitorizar sus indicadores de gestión, y cuáles son las causas o razones, de tal manera que tengamos base para diseñar y proponer un Instrumento de Gestión Estratégica Regional basado en un análisis de relación de sus variables.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar y describir los fundamentos del desarrollo, de la competitividad, 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 el Perú.

1.1.5 Metodología de la investigación.

La presente investigación combina dos tipos de metodologías. Para la parte del marco teórico referencial se ha utilizado el método analítico sintético, entendido como el camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010). Para la parte empírica se ha utilizado el estudio de casos, que se considera como una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994).

La investigación es descriptiva porque analiza cómo ocurre el fenómeno de planificación dentro de su contexto real (cómo están estructurados los planes estratégicos de las organizaciones públicas) y explicativa porque pretende revelar las causas o el porqué del fenómeno (por qué han implementado el Cuadro de Mando Integral (Bonache, 1999) y cómo se relacionan las variables que conforman el Instrumento de Gestión Estratégica Regional.

El enfoque científico de la presente investigación es principalmente inductivo, porque se irá analizando y sintetizando los casos particulares de estudio para llegar a un enunciado general que permita explicar y comprender los casos particulares, y parcialmente deductivo porque en cada uno de los casos se irá desentrañando partes o elementos específicos (Caballero, 2009) y porque se parte de proposiciones teóricas a confirmar, obtenidas previamente en la revisión de las teorías.

En el capítulo III se detalla el marco metodológico de la presente investigación.

1.1.6 Supuestos (proposiciones).

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.

- La **misión** de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades contiene la esencia de la estrategia como base para la implementación de un Cuadro de Mando Integral.
- 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.
- 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.
- 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 pública basada en indicadores de resultados.
- 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.

*Las **perspectivas y objetivos** de cada uno de los mapas estratégicos de los casos de implementación del Cuadro de Mando Integral se adaptan a la realidad de cada una de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades.*

- 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.
- 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.

*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**.*

- Los **factores internos** (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, etc.) 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.

- 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 con el fin de mejorar su eficiencia, orientado a la mejora de la competitividad y al desarrollo. La matriz de consistencia (categorías y subcategorías) aparece en el Anexo N° 2.

Las variables que conforman el Instrumento de Gestión Estratégica Regional están relacionadas entre sí debido a sus influencias y dependencias entre ellas.

- Las variables de competitividad regional y de desarrollo humano son altamente dependientes y con menor influencia que el resto de las variables.
- Las variables relacionadas con educación, como incrementar el número de personas con formación superior, promover los centros científicos tecnológicos y mejorar la calidad y desempeño de la educación básica, son variables con poca dependencia, pero con mucha más influencia que el resto de variables, siendo así cruciales para el Instrumento de Gestión Estratégica Regional.
- Las variables relacionadas con la gestión regional, como mejorar la selección de funcionarios y mejorar la efectividad de la gestión regional, son poco dependientes, pero altamente influyentes en el modelo de gestión estratégica regional.
- La variable de crecimiento de la economía regional es altamente influyente pero también muy dependiente y vulnerable al cambio de otras variables.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Teorías del desarrollo

2.1.1 ¿Qué es el desarrollo?

Probablemente no exista un tema más importante para cualquier sociedad que el del desarrollo. El problema del desarrollo no tiene fronteras, no tiene límites temporales, no tiene límites geográficos ni tampoco culturales. El desarrollo es un problema para todas las sociedades. Las menos desarrolladas se ven enfrentadas al dilema de cómo lograr niveles de calidad de vida que otras sociedades han alcanzado. En este caso existe 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 eventualmente recojan los logros pero eviten los problemas de quienes se muestran como más avanzados (Bertoni, y otros, 2011).

Según Bertoni et al. (2011) sostienen que uno de los dilemas del desarrollo es si debemos aspirar a seguir aumentando la riqueza disponible y posible de crear en base a una profundización de los cambios tecnológicos, utilizando más eficientemente la energía disponible en nuestro 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 a construir otros tipos de vida y a satisfacer otros tipos de demanda que no suponen necesariamente el aumento de la productividad, ya sea para generar bienes o servicios.

En este dilema, pareciera que en el marco del acelerado proceso de globalización estamos empeñados en seguir una carrera por la productividad y la innovación, que son los principales fundamentos de la competitividad, a pesar de sus contradicciones y complejidad. Quizá la competitividad es el nuevo nombre de la guerra entre las empresas, las regiones y los países, donde el comercio internacional es el campo de batalla; las empresas, las combatientes; y las divisas, el botín (Millán, 1999). Por su parte, Krugman (1999) añade que los salarios suben automáticamente con la productividad. Sostiene que la historia económica no ofrece ningún ejemplo de un país que haya experimentado un crecimiento en la productividad de largo plazo sin un crecimiento casi igual en los salarios reales.

Siguiendo con el intento de definir el desarrollo, es importante señalar la complejidad para definirlo de manera contemporánea y las múltiples dimensiones existentes que intentan proponer acciones tendientes a mejorar la calidad de vida. Quizá por esto han surgido muchos adjetivos para acompañar el término desarrollo que pretenden captar esas diferentes dimensiones: desarrollo económico, desarrollo político, desarrollo social, desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo sustentable y desarrollo humano. Quizá una primera aproximación es decir que el desarrollo es el proceso que habilita cambios orientados a mejorar las condiciones de la vida humana (Bertoni et al., 2011).

Hoy en el Perú estamos empeñados en lograr un mayor grado de desarrollo e ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que es un organismo de cooperación internacional compuesto por 35 estados denominados desarrollados. En esta orientación, muchos indicadores de nuestro país se comparan con los de la OCDE. Inclusive el propio Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 considera que nuestras exportaciones de materias primas representan más del 80 % del total de nuestras exportaciones, mientras que los países latinoamericanos, los países de la OCDE y la economía mundial en general tienen un componente de entre el 50 % al 75 % de manufacturas sobre sus exportaciones totales. Asimismo, se indica que el valor de nuestras exportaciones representa solo el 25 % del PBI, tasa significativamente menor que el 44 % de los países de la OCDE (CEPLAN, 2011).

Pero ¿cómo se define en la actualidad a un país desarrollado o no desarrollado? Pareciera que los países desarrollados tienen algunas características ausentes en otros. Desde esta perspectiva, un país desarrollado sería aquel que posee un alto nivel de producción, un alto poder adquisitivo por persona y, como consecuencia de ello, una mejor calidad de vida, es decir, tienen una alta renta per cápita, que significa unos elevados ingresos medios por persona, una industria potente y tecnológicamente avanzada y un alto nivel de vida que se refleja en el desarrollo de las infraestructuras y en la cantidad y calidad de servicios sanitarios, educativos, culturales, etc. Además, una buena parte de la población mantiene un elevado nivel de consumo. Por otra parte, se entiende que un país es subdesarrollado porque tiene una baja renta por habitante, un desarrollo industrial escaso o incipiente, mano de obra barata, alta dependencia de la exportación de recursos naturales, una fuerte dependencia del exterior en tecnología,

comercio y créditos, un reducido nivel de vida, con servicios de baja calidad e inaccesibles a una gran parte de la población, deficientes infraestructuras, un elevado índice de analfabetismo y pobreza, un crecimiento demográfico muy elevado y un bajo nivel de consumo, además de la inestabilidad política, la corrupción y la desigualdad social (Bertoni et al., 2011).

Quizá la definición multidimensional de mayor consenso sobre lo que significa el desarrollo es la establecida por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, realizada en Oslo el 20 de marzo de 1987 y más conocida como Informe de Brundtland (“Nuestro futuro común”), ya que fue elaborada por una comisión liderada por la doctora Gro Harlem Brundtland, quien en ese entonces era la primera ministra de Noruega.

El informe indica que el desarrollo duradero y sostenible está en manos de la humanidad para asegurar la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites, no límites absolutos sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. La pobreza general ya no es inevitable. La satisfacción de las necesidades esenciales exige no solo una nueva era de crecimiento económico para las naciones, en la que los pobres constituyen la mayoría, sino la garantía de que estos pobres recibirán la parte que les corresponde de los recursos necesarios para sostener ese crecimiento (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987).

Finalmente, el informe de la Comisión de las Naciones Unidas (1987) sentencia que el desarrollo duradero a nivel mundial exige que quienes son más ricos adopten modos de vida acordes con medios que respeten la ecología del planeta. Se puede proseguir con el desarrollo duradero únicamente si el tamaño y el crecimiento de la población son acordes con las cambiantes 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 vuelven acordes con las necesidades presentes tan bien como con las

futuras.

Quizá la conceptualización del desarrollo de este informe ha marcado un antes y un después en las políticas públicas a nivel internacional y ha generado nuevas corrientes multidimensionales que se han ido afianzado en las últimas décadas.

2.1.2 Crecimiento económico y desarrollo.

Una de las concepciones del desarrollo aún en plena vigencia es aquella relacionada al crecimiento económico como condición necesaria e indispensable para lograr el desarrollo. Parte del supuesto de que el crecimiento económico tiene derrames positivos (lo que en el Perú hemos llamado el “chorreo”) sobre toda la estructura social y determinará transformaciones y la posibilidad de lograr una mejor calidad de vida. Hoy las mediciones del desarrollo y competitividad siguen considerando al producto interno bruto por habitante como un importante indicador del desarrollo o de un alto nivel de competitividad (Bertoni et al., 2011). Por esta razón, en nuestro país la disminución de la pobreza y extrema pobreza en los últimos años es atribuida casi exclusivamente al crecimiento económico.

Sin embargo, como sostienen (Bertoni et al., 2011) uno de los mayores cuestionamientos a la corriente del crecimiento económico en relación al desarrollo consiste en ubicar en el centro del desarrollo a las personas y no a la cantidad de bienes que produce una sociedad. De allí el surgimiento del nuevo paradigma del desarrollo humano.

La idea sustancial de este nuevo paradigma considera que el desarrollo no solo involucra el progreso material; implica también que todas las personas tengamos iguales oportunidades para conseguir nuestros objetivos y libertad para ejercer nuestros derechos a lo largo de la vida (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2006).

Sin embargo, cada vez se relaciona más la competitividad con el desarrollo humano. La competitividad, en el plano del desarrollo humano, asocia la competencia y el aumento de la productividad con el progreso de las personas como individuos y el de los espacios territoriales donde se desempeñan. Desde la perspectiva del desarrollo humano, la competitividad es un atributo de los agentes en el mercado que constituye un rasgo y una meta intermedia para llegar al desarrollo humano. Esta

competitividad incorpora al trabajador y sus familias, en tanto personas, y hace de ellas el objetivo principal del incremento en la productividad, de la expansión e inserción en los mercados, de los cambios tecnológicos y de los beneficios resultantes que permiten la ampliación de las libertades de la población (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano, 2005).

2.1.3 ¿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.

En primer lugar, desde una óptica sistémica la sostenibilidad no es lo mismo que inmovilidad porque todos los sistemas están en permanente variación, lo que involucra la renovación y destrucción de sus componentes, adaptándose a los cambios de sus ambientes y co-evolucionando junto con ellos. Todos los sistemas vivos son cambiantes, y lo fundamental no es eliminar los cambios sino evitar la destrucción de las fuentes de renovación, a partir de las cuales el sistema puede recuperarse de las inevitables tensiones y perturbaciones a las que está expuesto debido a su condición de sistema abierto. Por ende, el concepto de desarrollo es muy distinto al de sostenibilidad, porque la palabra desarrollo apunta claramente a la idea de cambio gradual y direccional; por lo tanto, lo que se sostiene o debe hacerse sostenible es el proceso de mejoramiento de la condición humana, es decir, del sistema socio ecológico en el que participan los seres humanos, proceso que no necesariamente requiere del crecimiento indefinido del consumo de energía y materiales (Gallopín, 2003).

Gallopín et al. (2003) concluye que la sostenibilidad es un atributo de los sistemas abiertos a interacciones con su mundo externo. No es un estado fijo de constancia sino la preservación dinámica de la identidad esencial del sistema en medio de cambios permanentes. El desarrollo sostenible no es una propiedad sino un proceso de cambio direccional mediante el cual el sistema mejora de manera sostenible a través del tiempo.

La definición de desarrollo sostenible se ha ido ajustando gradualmente al irse

incrementando condiciones sociales en las que el ser humano es parte de un sistema y no dueño del mismo, en un proceso que armonice el crecimiento económico, la preservación de los recursos naturales, la reducción del deterioro ambiental y la equidad social en un contexto de gobernabilidad política en todos los niveles: local, regional, nacional y global (López, Salvador, & Ancona, 2005).

En esta evolución del concepto aparece el nuevo paradigma del desarrollo humano sustentable, que se basa en la idea de que la clave del desarrollo no es la posesión de bienes materiales o la satisfacción de las necesidades básicas sino la ampliación de las opciones de las personas para construir sus vidas en sociedad. Por ende, esta nueva concepción del 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 activamente en la toma de decisiones que conciernen al colectivo. Finalmente, se incorpora la dimensión ambiental como manifestación del principio de solidaridad intergeneracional en los términos planteados por el Informe Brundtland, que ha permitido construir el concepto de desarrollo humano sustentable (Bertoni et al., 2011).

En conclusión, el árbol de desarrollo plantea que el verdadero progreso de una comunidad debe ser integral, armonizador del desarrollo económico con el desarrollo social, donde el bienestar como máxima aspiración de una comunidad es resultado del efecto sinérgico de todos los elementos que constituyen el sistema (Millán, 1999), es decir, el concepto de desarrollo solo tiene sentido en un contexto ecológico, social, económico e institucional. No es consistente separar el desarrollo de su contexto. Al crecimiento sí le es posible abstraerse del contexto. La definición de desarrollo hoy viene acompañada de la variable competitividad (Jelenic, 1999).

2.1.4 Desarrollo económico territorial-local.

El proceso de desarrollo siempre se produce sobre cierta base territorial. Al ser un fenómeno multidimensional implica aspectos económicos (producción, distribución, etc.), sociales (interacción, cultura, relaciones de poder) y ambientales.

Como cada una de estas dimensiones constituye un subsistema articulado con el todo por las estrechas relaciones que guardan entre sí, es posible comprender esa lógica si se aborda el análisis desde la perspectiva territorial (Bertoni et al., 2011).

Al margen de la terminología, al ser un fenómeno multidimensional existen una multiplicidad de definiciones, enfoques y teorías acerca del desarrollo económico en el ámbito territorial, sea este regional o local. El desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población (Comisión Económica para América Latina-CEPAL, 2001). Nótese que la definición encierra tres características fundamentales: la primera referida al proceso de crecimiento; la segunda, al cambio estructural que debe producirse en un determinado ámbito territorial, sea este una región o una localidad; y la tercera, que ese crecimiento y cambio estructural debe basarse en la utilización de las potencialidades de dicho territorio.

El desarrollo económico local [DEL] es el proceso de la dinámica económica, social y política de un área geográfica específica resultante del comportamiento, acciones e interacciones de los agentes económicos, políticos y sociales que residen en el área geográfica y que tienen la finalidad de incrementar sostenida y sosteniblemente el nivel y la calidad de vida de los habitantes de dicha área geográfica usando plena y eficientemente sus recursos humanos y no humanos (Tello, 2008). Esta última va más allá de la dimensión económica por la intervención de actores económicos, políticos y sociales bajo un concepto sistémico del desarrollo.

Volviendo al enfoque de las potencialidades, esta encierra un círculo virtuoso de la competitividad y el desarrollo humano. Las potencialidades promueven la mejora de la oferta y de la productividad, mientras que el enfoque de competitividad pone el énfasis en la identificación de los nichos de mercado (demanda) regional, nacional o internacional, dependiendo de los bienes y servicios que la mejor utilización de las potencialidades puede generar. El incremento de la productividad puede lograrse, entonces, con diferentes dotaciones de potencialidades y con la realización de tres cualidades en la gestión empresarial: capacidad de los trabajadores para involucrarse con eficacia en los procesos productivos, tecnologías eficientes para el medio y creatividad y asociatividad empresarial. El círculo virtuoso del desarrollo humano en

el espacio se cierra cuando se da la siguiente secuencia: desarrollo humano → mayor competitividad → mayor desarrollo local → más desarrollo humano (PNUD, 2005).

2.1.5 ¿De qué depende el desarrollo económico territorial-local?

El desarrollo económico local depende esencialmente de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio, pero no es suficiente la disponibilidad y la inversión de recursos financieros: se necesita asegurar la inversión productiva real, la misma que depende de otros factores. Una clave es la innovación, principalmente aquella que conduzca a incrementos de la productividad y reducción de costos, donde la incorporación de nuevas tecnologías es fundamental, lo que suele llamarse innovaciones tecnológicas. Sin embargo, todas estas innovaciones tecnológicas requieren cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas y la administración pública en general, así como diferentes tipos de involucramiento entre los agentes socioeconómicos e institucionales, a veces como condición previa para la introducción de dichas mejoras, es decir, también se requieren cambios e innovaciones sociales (Alburquerque, 2004).

En este marco, las innovaciones a los modelos organizativos y nuevos métodos de gestión en todos sus ámbitos son fundamentales. Incluyen, entre otras, los nuevos métodos para la gestión por competencias del capital humano, la simplificación, reingeniería y automatización de los procesos, la reestructuración de las organizaciones para reducir su tamaño y mejorar la eficiencia, los cambios en la planificación y la gestión estratégica, etc., muchas de las cuales ya están consideradas en la Política y Estrategia Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú.

En esta dirección, Alburquerque (2004) sostiene que, el desarrollo no solamente exige actuaciones en el nivel macroeconómico sino principalmente mejoras y cambios en el plano microeconómico, es decir, en el seno de la actividad productiva, laboral y de gestión empresarial, así como reformas y cambios de contenidos en el nivel meso-económico (o intermedio) de la actuación de las administraciones públicas, porque hoy el logro de ventajas competitivas ya no descansa en los bajos costes de la mano de obra, la abundancia de recursos naturales o los diferenciales de los tipos de cambio y tasas de interés; hoy las fuentes de ventajas competitivas dependen de la

capacidad para innovar la gestión, los modelos organizativos, los productos, los servicios y los procesos, sustentadas en último término en la incorporación de información y conocimiento y, en definitiva, en las competencias de las personas involucradas.

2.1.6 Del desarrollo económico a la competitividad territorial-local.

El acelerado proceso de globalización e internacionalización de la economía ha venido generando cambios en los enfoques y en la visión relacionada al desarrollo económico local. Estos nuevos enfoques y visiones postulan a poder 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.

El nuevo enfoque implica el cambio del diseño de las políticas de fomento productivo e innovación empresarial y el enfoque dado a la descentralización. En el primero, el diseño de las políticas de fomento productivo e innovación empresarial incorpora un enfoque de competitividad sistémica territorial en lugar del anterior enfoque, orientado hacia las empresas. Por ende, el fomento de la competitividad sistémica territorial por medio del desarrollo económico local debe entender la necesidad de levantar estas infraestructuras institucionales y sociales en cada ámbito territorial. Las experiencias de desarrollo local muestran que el camino a seguir pasa por la definición y ejecución de una estrategia de desarrollo, aplicada por medio de acciones que persigan los objetivos de productividad y competitividad, pero también los de equidad y protección del medio ambiente (CEPAL, 2001).

En este escenario, un tema central es que las empresas, y especialmente las pequeñas empresas, no pueden competir aisladamente en el escenario global: requieren estar conectadas con plataformas inteligentes que faciliten la competitividad y la innovación constante en las empresas. Es así, que cobran vital importancia las regiones y los espacios locales. Son estos espacios territoriales los que facilitan y promueven un entorno competitivo. Los requerimientos de infraestructura para el desarrollo económico, las facilidades de conectividad a un entorno global y la especialización de los recursos humanos, indispensables para la competitividad empresarial, son decisiones a ser tomadas en los espacios regionales y en los espacios locales. El espacio territorial donde se ubican las empresas debe a su vez contar con

los servicios de tecnología, información y conexión al mercado indispensables para competir en el nuevo escenario global (Millán, 1999).

En conclusión, contrariamente a lo que uno podría pensar producto de la facilidad del flujo de bienes y servicios para las empresas, en el mundo globalizado actual la localización se ha convertido en uno de los determinantes claves de la competitividad empresarial. La tendencia que se observa a nivel mundial es una reconfiguración de las cadenas de valor, donde las empresas internacionalizadas están localizando sus actividades en diferentes partes del mundo en las que obtienen ventajas competitivas producto de la localización. Es un fenómeno de una dinámica permanente de cambio en el que la localización de actividades de la cadena de valor se da como producto de la caída en los costos de transacción, logística, digitalización y telecomunicaciones y, de la caída en las barreras regulatorias al comercio internacional y a la inversión extranjera. Es en este contexto en el que las regiones deben ofrecer un ambiente de negocios diferenciado, distinto al de otras regiones del país y de otros países en el mundo, para competir adecuadamente en el nuevo juego mundial de la competencia regional, atrayendo nuevas inversiones y sosteniendo aquellas que se encuentran en su entorno (Ramirez, Ramos, & Alcázar, 2014).

2.2 Teoría de la competitividad

2.2.1 Antecedentes y concepto de la competitividad.

Los antecedentes de la competitividad se remontan a las teorías de la economía clásica, que en su momento identificaron cuatro factores para el crecimiento económico y la generación de riqueza: tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral. Sus inicios se encuentran en las teorías de Adam Smith (1723-1790), quien hace más de 200 años, en 1776, publicó “La Riqueza de las Naciones”, en el que explica la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, que tiene como base al trabajo, que todo aquello que fomenta el progreso de la población fomenta la riqueza de una nación (Smith, 1776) y que, el crecimiento económico se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia.

En esta misma línea, David Ricardo (1772-1823), con su teoría sobre la ventaja comparativa, explica cómo los países deberían competir con base principalmente en

la productividad de sus factores y que el aumento de la renta es siempre el efecto de la riqueza creciente del país, donde la importación tiene menos restricciones y hay mejoras permanentes (Rosa, 2012).

Por su parte, Joseph Schumpeter (1883-1950), en su obra *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, de 1942, pone en escena al empresario como protagonista y centro del desarrollo económico, cuya función empresarial tiene como motor del desarrollo a la innovación para ofrecer productos diferentes y de calidad, lo que al mismo tiempo está relacionado con el liderazgo, la cultura y el medio social, como cita (Martinelli, 1985).

En el proceso de creación del actual paradigma, Drucker (1992) sostiene que, el origen de la riqueza es específicamente el conocimiento humano y que si aplicamos el conocimiento a las tareas que ya sabemos hacer, lo llamamos productividad; si lo aplicamos a tareas nuevas y distintas, lo llamamos innovación, y solo el conocimiento nos permite alcanzar esas dos metas (Drucker, 1992).

Por su parte, Porter (1991) integró la teoría y contribuyó con sus investigaciones a comprender muchos de los aspectos determinantes de la competitividad, sistematizándolo en un modelo denominado el Diamante de la Ventaja Nacional en su obra “La ventaja competitiva de las naciones”, donde sostiene que la principal meta económica de una nación es producir un creciente nivel de vida para sus ciudadanos y la productividad es el factor determinante, pero ninguna nación puede ser competitiva en todo y debe especializarse. Por esta razón, todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica, porque no es posible sustentar el desarrollo económico de un país sobre la base de mano de obra barata (Drucker, 1999). La razón es que el trabajo manual ya no representa una proporción suficientemente alta de los costos totales como para darle a los jornales bajos mucha ventaja competitiva (Drucker, 1992).

Los intentos por conceptualizar la competitividad no son recientes; sin embargo, 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, ya que, si bien pueden estar relacionadas, sus objetivos son diferentes y por ende las metodologías e indicadores para medir su desempeño también deberían ser diferentes.

En este aspecto, Krugman (1999) sostiene que, la competitividad tiene un significado claro a nivel microeconómico, ya que si un negocio no puede ofrecer productos diferenciados de igual o superior calidad que sus competidores, o si no puede mantener sus costos bajos para competir en precios, perderá su mercado y finalmente cerrará, pero eso no ocurre con un país, ya que la competencia internacional no hace cerrar países como si fueran negocios, aún si su productividad es inferior a la de otros países.

El International Institute for Management Development [IMD] de la Universidad de Lausanne (Suiza), que anualmente elabora un ranking mundial de competitividad, define la competitividad de los países como un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que dan forma a la habilidad de las naciones para crear y mantener un ambiente que sostiene más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes. Se refiere a la competitividad como la respuesta a cómo las naciones, regiones y empresas gestionan la totalidad de sus competencias para lograr mayor prosperidad, como se citó en (Rodríguez, Turrión, & Velazquez, 2009).

Asimismo, el concepto de competitividad ha ampliado sus perspectivas, sin limitarse estrictamente al ámbito empresarial e inclusive regional. Desde la perspectiva del desarrollo humano, la competitividad microeconómica es una meta intermedia para llegar al desarrollo humano. 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 (PNUD, 2005).

2.2.2 El modelo de La Ventaja Competitiva de las Naciones.

Hasta la década de los ochenta existía una serie de paradigmas acerca del porqué algunas naciones eran competitivas y habían alcanzado una mejor calidad de vida y otras no. Una de las explicaciones es que se debía al factor macroeconómico movido por variables como el tipo de cambio, tasas de interés y los déficit públicos, pero habían naciones que habían alcanzado altos niveles de vida a pesar los déficit presupuestarios (Japón, Italia, Corea), de la apreciación de su moneda (Alemania y Suiza) y de las altas tasas de interés (Italia y Corea). Otra explicación es que la competitividad dependía de la mano de obra barata y abundante, pero había naciones

como Alemania, Suiza y Suecia que habían prosperado con altos niveles salariales y largos periodos de escasez de mano de obra. Otro argumento era que la competitividad dependía de poseer grandes cantidades de recursos naturales, sin embargo, países como Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea tenían que importar la mayor parte de las materias primas que empleaban. Otros argumentos se relacionaban con la intervención significativa de la política gubernamental o en las diferencias de las prácticas de gestión. Lo cierto es que ninguno de estos argumentos explica satisfactoriamente la posición competitiva de una nación. Cada uno de ellos contiene una parte de verdad, pero no resistirá un escrutinio minucioso (Porter, 1991).

En función de los resultados de una investigación realizada por Michael Porter y un equipo de investigadores a diez países, se logra explicar por qué algunas naciones consiguen una ventaja competitiva y sus implicancias para la estrategia de la empresa y para la economía nacional. Se sostiene que, la ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado y que las estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo. Las empresas de mayor éxito suelen concentrarse en determinadas ciudades, provincias o Estados pertenecientes a una nación y que la política gubernamental a nivel estatal, provincial y/o local desempeña un papel de gran importancia para construir la ventaja competitiva. Precisa que son las empresas y no las naciones quienes compiten en los mercados internacionales y que para alcanzar el éxito deben basar sus estrategias en la mejora, la innovación y el perfeccionamiento. La estrategia debe ser el resultado de una perfecta comprensión del entorno y de la estructura del sector. No existe una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular. En función a estos fundamentos, Porter (1991), define los determinantes de la ventaja nacional, conocido como el “diamante”, (ver Figura 1) basados en cuatro atributos genéricos de una nación agrupados en un sistema que conforman el entorno en que nacen y compiten las empresas y, que este fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva:

- a) **Condiciones de los factores.** La posición de la nación de factores de producción básicos y avanzados como mano de obra especializada, conocimientos científicos, recursos naturales, tierra cultivable, capital e infraestructura, pero que depende del

grado de eficiencia y efectividad con que se utilicen.

- b) **Condiciones de la demanda.** Son las condiciones y la calidad de la demanda interna para un producto o servicio. Incluye el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador, el tamaño y el crecimiento de la demanda y, los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados externos las preferencias domésticas de una nación.
- c) **Sectores conexos y auxiliares.** La presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores ayudan a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Su principal beneficio está en el proceso de innovación y perfeccionamiento en toda la cadena de valor. Los sectores conexos son aquellos en lo que las empresas pueden coordinar o compartir actividades críticas en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos.
- d) **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Es el contexto en que se crean, organizan, gestionan y compiten las empresas. Son las prácticas directivas, las metas y las formas de organización de acuerdo con el entorno para generar ventajas competitivas, a pesar de que no exista un único sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Tienen una importancia gravitante las motivaciones, relaciones, actitudes, el liderazgo, la formación y la capacitación. La rivalidad y competencia interna es fundamental, la misma que crea presiones para disminuir costos, mejorar la calidad y el servicio y, crear, mejorar e innovar productos y procesos, al mismo tiempo que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero.

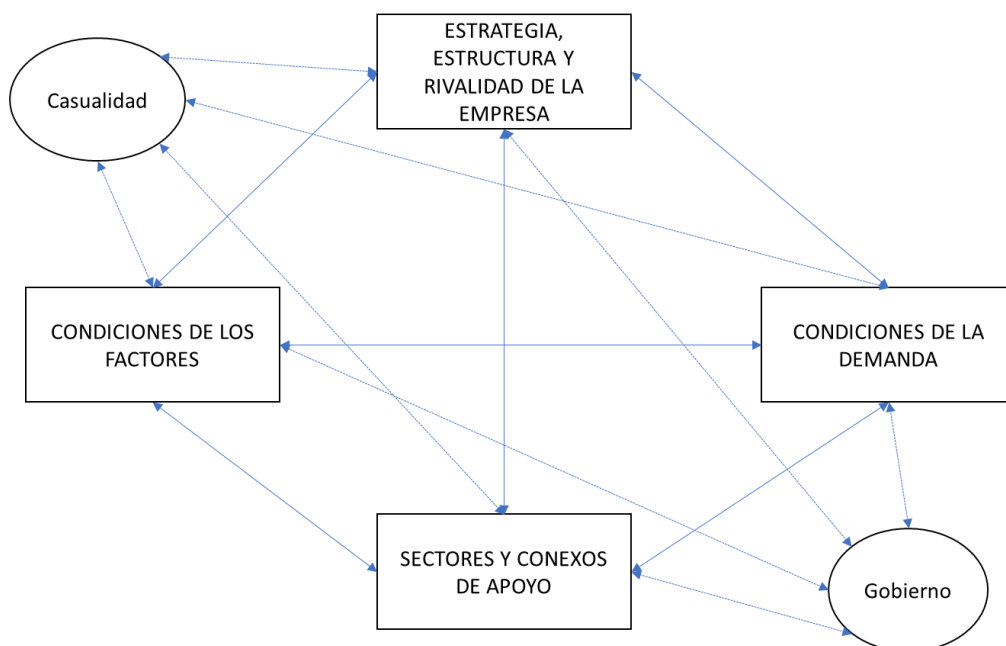


Figura 1: Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Recuperado de Porter (1991).

Finalmente, Porter (1991) considera dos factores. Uno de ellos es el rol del gobierno que es influir en los cuatro determinantes, moldeando las condiciones de la demanda y competencia interna. El gobierno puede rebajar o elevar las probabilidades de conseguir ventajas competitivas, pero su influencia es parcial y carece de capacidad de crearla por sí mismo. El segundo, son los acontecimientos casuales que generalmente no son controlables, pero que pueden influir y crear discontinuidades y, propiciar algunos cambios en la posición competitiva como los cambios en los mercados financieros, discontinuidades tecnológicas, guerras o decisiones insospechadas de gobiernos extranjeros.

El “diamante” se considera un sistema. El efecto de un determinante depende del estado de los demás. Los compradores sofisticados no se traducirán en productos avanzados, a menos que la calidad de los recursos humanos permita que las empresas satisfagan las necesidades del comprador. Las desventajas en los factores de producción no motivarán la innovación al menos que la rivalidad sea intensa. Otros efectos de la naturaleza sistémica del diamante raramente albergan a una sola industria competitiva; más bien, el diamante crea un ambiente que promueve los cúmulos de industrias competitivas (Porter, 2007).

2.2.3 La competitividad sistémica.

La competitividad sistémica es una teoría de la competitividad, cuyo desarrollo primigenio se le atribuye a un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer), la misma que tiene como premisa la integración social y que propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad (Gracia, 2006).

Por su parte, Esser (1996) sostiene que la ausencia de un entorno adecuado restringe la capacidad de las empresas para lograr una competitividad duradera. Considera que la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales (Esser, 1996).

- a) **El nivel micro**, es decir, las empresas hoy ya no compiten de manera aislada, sino como conglomerados industriales y que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez, estando muchas articuladas en redes de colaboración mutua;
- b) **El nivel meso**, que le compete al Estado y actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad;
- c) **El nivel macro**, que requiere de estabilización macroeconómica y que debe apoyarse en reformas de la política fiscal, presupuestaria, monetaria y cambiaria, porque la inestabilidad puede ser altamente perjudicial para las empresas; y,
- d) **El nivel meta**, es un proyecto de transformación social que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. (ver Figura 2) :



Figura 2. Factores determinantes de la competitividad sistémica. Tomado de Esser (1996).

En la misma línea, Benavides (2004) sostiene que el desarrollo es un proceso holístico, es decir integral y complejo, que además de incorporar cuestiones tradicionales de carácter micro y macroeconómico, debe tomar en cuenta las estructuras sociales y políticas. Indica que la integralidad exige un trabajo conjunto de las instituciones del gobierno y las empresas privadas, condición que está mediada por varias interrelaciones de coordinación para solventar múltiples problemas que frenan la consecución de la competitividad (Benavides, 2004).

Ambos modelos, es decir, tanto el modelo de la ventaja competitiva como el modelo de la competitividad sistémica tienen en realidad un enfoque sistémico con significativas similitudes y algunas naturales diferencias. Ambos modelos consideran que las empresas en el nivel micro son las que finalmente compiten y que deben hacerlo principalmente en conglomerados o cúmulos, cuya gestión debe estar orientada principalmente a la búsqueda de la innovación y la eficiencia. Ambos modelos le asignan un rol al Estado, con la diferencia que Porter considera que su papel es parcial y que no tiene capacidad para generar ventajas competitivas, sin embargo, el modelo de la competitividad sistémica le asigna un rol mucho más preponderante a nivel meso y macro. Quizá las diferencias más notorias están en que el modelo de la ventaja competitiva le asigna un rol clave a los factores de producción básicos y avanzados y, a la exigencia de la demanda; así como, a la intensidad de la

competencia. Sin embargo, el modelo de la competitividad sistémica considera que la competitividad debe estar vinculada a un proyecto de transformación social.

Finalmente, en el macro de estas similitudes y diferencias, la competitividad adquiere un carácter sistémico al involucrar el cambio y la incertidumbre en distintos niveles y la toma de decisiones de múltiples actores en cada uno de éstos: desde el nivel micro, de la empresa, hasta el nivel país y mercado global. Son las empresas quienes deben ser competitivas, pero que están condicionadas por la competitividad del país en su conjunto y por el nivel y calidad de educación de su gente. Villareal, como se citó en (Gracia, 2008).

Para evidenciar y poner en práctica los planteamientos teóricos mediante la competitividad de los países existen organismos internacionales que en la actualidad miden y publican anualmente rankings de competitividad de los países, entre otros, el International Institute for Management Development [IMD], de la Universidad de Lausanne (Suiza), y el World Economic Forum, que analizaremos más adelante.

2.2.4 Competitividad en América Latina.

Los profundos cambios generados en la economía mundial como producto del avance acelerado del proceso de globalización y la ampliación de las brechas de equidad y distribución del ingreso de la región frente a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] 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 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 (Medina & Ortegón, 2006), es decir, diseñar una estrategia que le permita mejorar su competitividad en todos sus niveles para reducir las brechas de equidad y mejorar la calidad de vida en la región.

En esta orientación, desde la década de 1980 muchos países de América Latina y el Caribe [ALC] comenzaron a emprender un proceso de reforma del Estado después

del fracaso del modelo de sustitución de importaciones, la misma que fue impulsada por la intervención estatal y por el severo impacto de la crisis de la deuda externa en la economía de la región, siguiendo a los países desarrollados que ya habían emprendido reformas desde la década de 1970 con el surgimiento del modelo neoliberal, que comprendió cambios orientados al ajuste fiscal, la reducción del Estado y la apertura comercial (García & Garcia, 2010).

Con esta visión, muchos países en América Latina implementaron organismos promotores e impulsores de la competitividad. Así, en Chile se creó el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo [CNID], que es un organismo público-privado que asesora a la Presidencia de la República en la identificación, formulación y ejecución de políticas y acciones para fortalecer la innovación y la competitividad, la misma que incluye áreas clave como la ciencia, la formación de capital humano y el desarrollo, la transferencia y la difusión de tecnologías (Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo CNID, 2017).

En Colombia desde el año 2000 existe el Centro Nacional de Productividad-CNP, el mismo que se formó sobre la base del Centro de Productividad del Pacífico, que operaba desde 1995. Dicho organismo trabaja directamente con las empresas en programas de aseguramiento de la calidad, medición e incremento de la productividad y desarrollo de plataformas para negocios electrónicos y mantiene programas y proyectos con más de 20 instituciones nacionales e internacionales, entre ellas la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Corporación Andina de Fomento (CAF), Japan International Cooperation Agency [JICA] y German Development Cooperation [GTZ] (Centro Nacional de Productividad, 2017).

En Bolivia existe el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, en Costa Rica existe el Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación [CPCI], y así sucesivamente en cada país de América Latina.

2.2.5 Competitividad en el Perú.

En nuestro país recién en el 2002 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 -hoy Agenda Nacional de Competitividad- y

proponer normas para alcanzar los objetivos y liderar la ejecución del plan que permita elevar la productividad y competitividad, 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 (decreto supremo N° 024- 2002-PCM, p.1). En este marco, el Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] tiene las siguientes funciones en materia de competitividad: a) Detecta barreras y define prioridades estratégicas; b) Impulsa y realiza el seguimiento de reformas transversales; c) Articula sectores (público, privado y académico); d) Orienta y provee información; y e) Evalúa las políticas de competitividad, así como su implementación (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2017).

2.2.6 Competitividad: Estrategia y ventaja competitiva.

Los conceptos y teorías sobre la competitividad, así como sus componentes, se distinguen a nivel micro y macroeconómico, aunque muchas veces se mezclan en su interpretación y aplicación.

2.2.6.1 Estrategia y ventaja competitiva de las empresas.

La ventaja competitiva está relacionada con la capacidad de una empresa para crear y generar valor para sus clientes y al mismo tiempo superar a sus competidores a través de dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. Es decir, la ventaja competitiva de una empresa se va a medir y evaluar en el mercado por el valor que entregue a sus clientes y el nivel de preferencia y participación de mercado que pueda alcanzar (Porter, 1987).

La estrategia competitiva de una empresa consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor, y la esencia de la formulación de una estrategia competitiva empresarial consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Bajo este enfoque, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite, y el desempeño y competitividad de una empresa en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas, las que determinan la rentabilidad potencial: proveedores, competidores potenciales, competidores reales en

el sector industrial, compradores y sustitutos (Porter, 1999). Asimismo, la estrategia significa adoptar un conjunto de decisiones trascendentales con implicancias en el largo plazo, es decir, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1982).

En el proceso por tratar de explicar los aspectos determinantes de la estrategia empresarial se ha pasado del método basado en el entorno al método de los recursos y capacidades, donde el capital humano juega un papel clave en la creación y formulación de la estrategia. Por esta razón, la calidad de la gestión se asocia cada vez más con las fuentes de ventajas competitivas (Prahalad, 2006).

Finalmente, a nivel microeconómico podemos indicar que la esencia de la estrategia consiste en elegir o decidir los clientes que se deben buscar y los que no se deben buscar, los productos o servicios que se ofrecerán y los que no se ofrecerán y cómo se realizará cada una de las actividades para venderles a los clientes escogidos los productos elegidos con el valor que proponemos entregar (Markides, 2000).

2.2.6.2 Estrategia y ventaja competitiva de las regiones y países.

En relación a las ventajas competitivas, desde la óptica de los países y regiones existen básicamente dos enfoques, no precisamente coincidentes. Según Porter (1991, 1999), la ventaja competitiva se crea y mantiene mediante un proceso altamente localizado, donde los valores, la cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen al éxito competitivo. Sin embargo, sostiene que ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos, y que las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno es el más progresivo, dinámico y estimulante. Ese entorno tiene cuatro componentes: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Un elemento adicional para Porter (1991) en la ventaja competitiva lo constituye el rol del gobierno. Porter (1991) afirma. “El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva es influir en los cuatro determinantes” (p.181). Sin embargo, su papel es parcial y carece de capacidad para crear ventaja competitiva y su influencia puede ser negativa o positiva, es decir, solo puede elevarla o rebajarla, además de que

este cambia en la medida que progresa la economía y debe centrarse en la creación de factores especializados.

Por su parte, Krugman (1999) tiene un enfoque diferente cuando sostiene que, los países no se parecen en nada a las empresas y los factores decisivos para la competitividad de una nación son internos a la empresa y no externos, que puedan alterarse fácilmente y a corto plazo con una adecuada política económica, es decir, la competitividad de un país está sostenida, de manera casi exclusiva, por el desempeño económico de sus unidades productivas.

En este tema podemos indicar que los elementos determinantes de la competitividad de las regiones y países se encuentran básicamente en la productividad e innovación, generados por los recursos y capacidades a nivel microeconómico, pero que las políticas y la gestión gubernamental juegan un rol promotor, facilitador e impulsor en la competitividad de las regiones y países.

Por ende, se trata de adoptar un modelo de crecimiento económico que mejor se ajuste a la realidad que se vive en las regiones. Hoy, en el Perú carecemos de un modelo de desarrollo regional que nos lleve hacia la prosperidad aspirada. Por lo tanto, para mejorar nuestras posibilidades competitivas debemos entender lo que significa la competitividad, la productividad, la ventaja diferencial, el posicionamiento estratégico y la aplicación de modelos con empresas relacionadas que van más allá de la formación de industrias aisladas (Graham, 2011).

En el capítulo III volveremos a abordar a profundidad la formulación de la estrategia en el marco del proceso de planificación vinculado al Cuadro de Mando Integral.

2.2.7 Productividad y competitividad.

Los intentos por explicar los fundamentos de la competitividad han generado cierto consenso entre los investigadores y expertos, en el sentido de considerar que la productividad es la base de competitividad y de la prosperidad de las empresas, regiones y países. En esta dirección, Krugman (1999) sostiene que la competitividad es prácticamente lo mismo que la productividad y nada tendría que ver con competencia internacional, y es que la competencia internacional no hace cerrar países como si fueran negocios. Hay poderosas fuerzas de equilibrio que normalmente

aseguran que cualquier país pueda seguir vendiendo una gama de productos en los mercados mundiales y pueda en promedio equilibrar su comercio a largo plazo, aun si su productividad, tecnología y calidad de sus productos son inferiores a los otros países. Porter (1991) confirma que, el único concepto significativo de la competitividad es la productividad nacional.

La productividad se define como la relación entre la producción de bienes y las cantidades de insumos utilizados. Nos indica cuántos productos generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). Permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en productos (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2003).

Por otro lado, se considera que el bajo crecimiento de la productividad es la causa principal del deficiente crecimiento económico de América Latina y que el logro de una productividad más alta debe colocarse en el centro del debate económico actual, lo que significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital físico y el capital humano que existen en la región, lo que no solo significa promover la innovación y la adopción tecnológica, sino también disponer de otras fuentes de crecimiento adicionales mediante mejoras de sus políticas educativas o regulatorias, de comercio exterior, créditos, impuestos, protección social, asistencia a la pequeña empresa, innovación y fomento industrial (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 2010).

Por esta razón, el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo del conocimiento, porque el activo más valioso de una institución serán los empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de estos (Drucker, 1999).

Existe evidencia de que en la medida que mejora la productividad aumenta el ingreso de los trabajadores y al mismo tiempo se mantiene una inflación baja en el largo plazo, y si la alta productividad va acompañada de una política de distribución social efectiva, constituye el medio más eficaz para combatir la pobreza. También existe una fuerte correlación entre la productividad y el nivel de desempleo, es decir,

mientras más productiva es una empresa, más ahorra para nuevas inversiones y, por ende, resulta creer que la mejora de la productividad lleva al desempleo, particularmente en el largo plazo (Prokopenko, 1998). Esto significa que la mejora de la productividad permite disminuir los costos de producción, lo que finalmente se refleja en el margen de rentabilidad de la empresa y debe incidir en su crecimiento y en la mejora de las condiciones y remuneraciones de sus trabajadores.

Se debe tener presente que, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo el aumento de la productividad y de la competitividad es una cuestión central del desarrollo y constituye uno de los objetivos estratégicos de la política de desarrollo local. Desde un punto de vista teórico, a las economías locales se les plantea el problema de cómo incidir en la función de oferta por medio de un incremento de la producción y del empleo. En una economía abierta el problema es complejo, ya que la competitividad en los mercados no es solo una cuestión de productividad y de precios, sino que hay que considerar también aquellos factores que permiten que los productos locales penetren en los mercados y, sobre todo, permanezcan en ellos. La competitividad está relacionada, en gran medida, con la calidad, el diseño, la comercialización, las fechas de entrega, la continuidad de la oferta y el servicio posventa. Por ello la política de desarrollo local se propone mejorar la eficiencia de los sistemas de producción, la calidad de los productos y el acceso a los mercados (CEPAL, 2001).

Por ende, queda establecido que la competitividad se sustenta en la productividad, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, las competencias de los recursos humanos y las relaciones laborales y el nivel de vinculación existente entre el sistema de educación y capacitación y, el sistema productivo y empresarial, así como de la constante innovación tecnológica, productiva y organizativa Albuquerque (2004) y, la innovación de los métodos y las herramientas de gestión, que dependen fundamentalmente del capital humano.

Sin embargo, existe en muchos casos una visión economicista que fomenta políticas dirigidas a competir casi exclusivamente en los diferentes mercados externos, dejando en un plano extremadamente marginal a los esfuerzos que permiten a las

unidades productivas de las diferentes zonas del país ser competitivas en los mercados internos. Esta forma de ver la competitividad es parcial y carece de realismo porque oculta el hecho de que no todas las unidades productivas pueden ingresar a los mercados externos y que además los consumidores nacionales deben también favorecerse de una producción local mejorada en calidad, precios y oportunidades (PNUD, 2005).

Asimismo, el PNUD (2005) señala que, debemos tener mucho cuidado con la peligrosa contradicción entre productividad y empleo, ya que las tecnologías más sofisticadas eliminan o abaratan el empleo porque hay abundante disponibilidad de mano de obra (generalmente poco calificada) o simplemente porque el capital es más barato que el trabajo y, por lo tanto, su utilización intensiva permite producir a menores costos y ganar mercados. Al aceptar estas premisas se está aceptando implícitamente la dinámica de la concentración y el privilegio, cuyo horizonte sería la detentación de la riqueza en muy pocas manos coexistiendo con una extendida pobreza, excluida de los procesos productivos y en la antesala del conflicto social. Finalmente, el reto es gestionar el incremento de la productividad total de los factores (PTF), lo que significa hacer más con lo mismo, es decir, desarrollar la capacidad de la economía de generar más valor con la misma disponibilidad de capital y trabajo. Esto se debe reflejar en una mejora sostenida de la competitividad y de la calidad de vida de la población.

2.2.8 Innovación y competitividad.

La innovación describe la forma como una organización crea valor a través de un nuevo conocimiento o por nuevos usos del conocimiento existente, lo que puede expresarse mediante nuevos productos o servicios, nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales, es decir, el concepto de innovación ya no queda reservado al aspecto tecnológico y productivo, sino que alcanza a la gestión de las empresas y las prácticas empresariales y gerenciales. Jamrog, Bickers y Bear (2006) como se citó en (Becerra & Julia, 2008).

Si bien la productividad es indiscutiblemente una de las bases de la competitividad, la capacidad de innovar es otro factor relevante que no todos los expertos han advertido. La ciencia, tecnología e innovación [CTI] se han convertido

en un factor fundamental en la mejora de la competitividad de las empresas, regiones y países.

Hoy que se compite principalmente con velocidad, la competitividad exige dinámica, es decir, no solo se trata de innovar, se trata de hacerlo con rapidez de acuerdo a las exigencias del mercado y con una propuesta de valor superior a la competencia. En este contexto, la innovación requiere que los gobiernos nacionales, regionales y locales creen las condiciones con políticas que promuevan los cúmulos, políticas de investigación, políticas educativas, etc., lo que debe conllevar a crear un Sistema Nacional de Innovación [SIN] y un Sistema Regional de Innovación [SRI].

Así, los sistemas de innovación son instrumentos clave para alcanzar la competitividad, lo que debe incluir no solo a las grandes empresas sino también a las Mypes por el potencial que representan y por la escasez de capacidades y recursos de estas para ser destinados a investigación y desarrollo. Por ende, el enfoque de redes constituye una nueva perspectiva mediante la creación de agencias regionales responsables del aprendizaje de los agentes potenciales de innovación, que es una forma de integrar a las grandes y pequeñas empresas en redes que favorezcan el conocimiento y el aprendizaje para la innovación y la competitividad (Coronado & Acosta, 1995).

En esta misma dirección, el concepto sistémico de la innovación nacional ha reforzado en los últimos años el enfoque de redes y al mismo tiempo ha dado paso al sistema de innovación regional, vinculado a la teoría de los cúmulos, para beneficiar a las empresas localizadas o concentradas en una misma región. En esta nueva orientación se reconoce la importancia de la configuración de redes formales e informales entre organizaciones administrativas, políticas, educativas, de ciencia y empresariales en un ambiente de confianza que permite minimizar los costos de transacción, facilitando el intercambio de conocimientos innovadores que se transfieren a través de las redes y que ofrecen mayores oportunidades para el aprendizaje (Gómez & Cooke, 1998).

Sin embargo, para que un sistema de innovación regional funcione y tenga una incidencia significativa en la competitividad regional se requiere la intervención y participación de las instituciones públicas y las empresas y gremios del sector privado, en la que estos últimos lideren el sistema y las instituciones públicas constituyan el

soporte de apoyo para la promoción del sistema. Según Cooke (1995), como se citó en (Martínez C. , 2004). “Un sistema de innovación regional sólido es aquel donde los vínculos entre la producción del conocimiento (universidades y centros de investigación), los intermediarios (gobierno y servicios de innovación privados) y las empresas son sistémicos” (p.57).

Lo anterior confirma que la competitividad sostenible de una región requiere indispensablemente de un sistema de investigación e innovación regional, donde el rol de las universidades y centros de investigación deben desempeñarse en una alianza para el desarrollo de proyectos conjuntos y para que los hallazgos y resultados sean transferidos a favor del sector empresarial y de los sectores productivos, con el fin de innovar y elevar su nivel de productividad. En esta orientación, también corresponde al sector empresarial privado abrir las puertas a las universidades y centros de investigación y apoyar los proyectos de investigación, bajo una visión compartida de la competitividad y desarrollo regional, consolidando la alianza entre Estado, academia y sector empresarial.

2.2.10 Cúmulos y especialización para la competitividad regional.

En el proceso de evolución del concepto de competitividad se ha intentado explicar las causas y factores impulsores de la competitividad. Las explicaciones van desde los factores macroeconómicos, pasando por la posesión de recursos naturales y el acceso a mano de obra barata, hasta las políticas gubernamentales.

En esta búsqueda de explicaciones muchos expertos e investigadores han centrado su atención en las regiones, ciudades o áreas territoriales específicas donde se concentran grupos de empresas alrededor de una determinada actividad económica especializada, denominados clústeres o cúmulos.

Al igual que en la definición de competitividad, aquí no solo no existe un consenso en la definición, sino que además existe una serie de denominaciones y terminologías tales como distritos industriales, sistemas productivos locales, sistemas regionales de innovación, aglomeraciones industriales, redes empresariales, cadenas productivas, etc.

También subsiste la confusión entre un cúmulo y una cadena de valor o cadena productiva. En una cadena productiva o de valor las actividades se encuentran

encadenadas desde su concepción o producción hasta el consumo final; sin embargo, en el caso del cúmulo el centro que organiza el proceso productivo es la localidad donde se concentra la actividad económica para el desarrollo tanto del sector como de la propia localidad. Por lo tanto, la diferencia sustancial del cúmulo en relación a una cadena de valor está en su localización geográfica (Rodrigues, Carrera, & De Diego, 2009). Significa que una cadena de valor puede iniciarse fuera del cúmulo productivo, cruzar el mismo y culminar fuera de él.

Lo anterior nos lleva a señalar que los cúmulos y la proximidad geográfica están íntimamente ligados a la especialización y al desarrollo de las ventajas competitivas. Según Porter (1991), la ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado y debe centrarse no en la economía como un todo sino en sectores y segmentos de sectores específicos que reflejen sus diferentes fuentes de ventaja competitiva, ya que ninguna nación o región puede ser competitiva en todo, es decir, las empresas de mayor éxito se concentran en determinadas ciudades y provincias y desarrollan actividades económicas en determinados sectores y segmentos específicos.

La principal ventaja de los clústeres se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas, así como a la mejora de la competitividad de la región en las que se sitúan. Asimismo, existen nuevos factores relacionados con las características del entorno actual, en el que el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico esencial; entre ellos, la contribución de los clústeres a la circulación y creación de conocimiento entre las empresas y, porque los clústeres pueden ser la base para el fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoren la formación de los trabajadores (Mitxeo, Vicente, & Idígoras, 2004).

Por ende, la ubicación de las empresas en determinadas provincias o regiones de un determinado país tiene enorme importancia por las condiciones que pudieran existir en cuanto a factores básicos, infraestructura, capacidades y posibilidades de promover y desarrollar cúmulos que alienten la innovación y la mejora de la productividad.

Sin embargo, la competitividad debe ir acompañada de la creación de ventajas competitivas aprovechando las potencialidades, factores, condiciones y medios existentes, para lo cual se requiere que los gobiernos regionales y locales faciliten la

competitividad mediante la implementación de estrategias y políticas públicas que contribuyan al sostenimiento de las ventajas comparativas y su transformación en ventajas competitivas regionales (Sarmiento del Valle, 2008).

En conclusión, la innovación y la mejora de la productividad no solo dependen de factores internos sino que también se ven alentadas e influidas por los factores externos como las inversiones, la calidad de la infraestructura, los incentivos, el sistema universitario y los programas que permitan formar personal cualificado, la protección a la propiedad intelectual y las políticas gubernamentales que puedan crear las condiciones para la innovación y la mejora de la productividad en un lugar específico, lo que tendrá inmediata incidencia en la ventaja competitiva (Porter, 2006).

2.2.11 Rol de los gobiernos en la competitividad.

Aún no existe un consenso sobre el rol específico que deben tener los gobiernos nacionales, regionales y locales en la competitividad territorial. Sin embargo, todos coinciden en que estos pueden gravitar de manera significativa en la mejora de la competitividad.

Porter (1991) sostiene que el auténtico rol del gobierno es mejorar e influir en los cuatro determinantes de la competitividad para desarrollar la ventaja competitiva, aunque reconoce que su rol es parcial y no puede crear ni controlar la ventaja competitiva, porque son las empresas las que compiten, y que la influencia de los gobiernos puede ser positiva o negativa. Al mismo tiempo, no existe ninguna institución ni organización, ni forma de gobierno que concentre en exclusividad la “función competitividad”, y que es absolutamente posible y ventajoso que los gobiernos y organizaciones locales puedan tener una participación activa en el fortalecimiento de la competitividad, integrando y superando la provisión de servicios e infraestructura básica (Escofet, 2006).

En la definición de roles queda claro que la participación de las instituciones y organizaciones del Estado resulta estratégica en el proceso de mejora de la competitividad y tiene como punto de partida el clásico fortalecimiento institucional, principalmente de las capacidades para facilitar y consensuar conjuntamente con el sector privado y la sociedad civil una visión compartida en el proceso de planificación de la competitividad regional, el mismo que debe estar liderado por el sector

empresarial.

En esta dirección, la clave del desarrollo económico reside en la construcción de una visión global de la nación y la elaboración de macropolíticas. El gobierno influye sustancialmente en las decisiones empresariales e individuales a través de la provisión de la infraestructura física y social, la aplicación de políticas monetarias y fiscales, políticas de inversión y políticas industriales (Kotler, Jatusripitak, & Suvit, 1998).

Con esta visión, el Estado no solo debe impulsar y promover el proceso de planificación de la competitividad regional sino también la gestión de la competitividad regional y desempeñar funciones básicas y claves para crear las condiciones para que las empresas puedan invertir en un determinado país o región y al mismo tiempo puedan mejorar y alcanzar el más alto nivel de competitividad para así generar una mejora en la calidad de vida de la población. Tal como lo sostiene Porter (1999), el Estado debe inevitablemente desempeñar diversas funciones en una economía, entre ellas:

- a) Lograr estabilidad macroeconómica y política.
- b) Ayudar a mejorar la capacidad microeconómica aumentando la eficiencia y la calidad de los factores que necesitan las empresas como una mano de obra preparada, adecuada infraestructura física e instituciones que faciliten información económica.
- c) Establecer reglas e incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad.
- d) Facilitar el desarrollo y mejora de los cúmulos, absteniéndose de elegir entre ellos.
- e) Desarrollar un proceso y ejecutar un programa de actuación de cambio positivo a largo plazo, que movilice a las instituciones, empresas y ciudadanos en pos de la mejora del entorno económico y de los cúmulos.

En el Perú, el Consejo Nacional de Competitividad ha elaborado e implementado la Agenda de Competitividad 2014-2018, cuyo objetivo final es incrementar la competitividad del país para aumentar el empleo formal y el bienestar de la población (CNCF, 2017).

2.3 Planificación estratégica

2.3.1 La planificación estratégica.

La planeación estratégica tiene un origen militar asociado al concepto de estrategia desde muchos siglos atrás, que luego se trasladó al campo político y posteriormente al terreno empresarial. Ya en el siglo XVIII el estratega militar Carlos Von Clausewitz 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 lograrlo, pero para seguir ese camino inflexible se debe poner en práctica el plan, sin separarse de él, y se requiere de fortaleza y claridad (Von Clausewitz, 1999).

Es así que, después de varios siglos de experiencia y conceptualización se ha obtenido una definición consensual de que el planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, es decir, es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Altair Soluciones Reales, 2005). El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo (Medianero, 2005).

Sin embargo, la planificación estratégica no ha estado ni está excepta de críticas y detracciones. En la mayoría de las organizaciones la planificación de la estrategia no consiste en tomar decisiones. A pesar de todo el tiempo y energía que la mayoría de organizaciones le dedica a la planificación estratégica, el proceso es una barrera para una buena toma de decisiones y no influye realmente en la estrategia. La calendarización y la estructura de la planificación estratégica son obstáculos para una buena toma de decisiones (Mankins & Steele, 2006).

2.3.2 El proceso de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso que debe seguir una metodología para obtener un plan estratégico. Así, el proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para definir sus objetivos estratégicos y formular las estrategias adecuadas. Es un proceso interactivo, retroalimentado y

factible de ser revisado en todo momento, por lo que se convierte en la actividad más importante de la gerencia (D'Alessio, 2008).

Sin embargo, las etapas del proceso de planificación estratégica no están consensuadas entre los estrategas e investigadores, principalmente en el punto de partida o primera etapa, donde existe una de las mayores diferencias. Algunos sostienen que primero se debe realizar una fase analítica del entorno y de la realidad interna de la organización para luego formular los lineamientos estratégicos, y otros, en cambio, proponen primero plantear la misión y visión de la organización, en algunos casos sólo la misión, y después realizar el análisis y diagnóstico externo e interno.

Así, Thompson, Gamble, Peterat y Strickland (2012) sostienen que antes de elaborar una visión estratégica se debe pensar estratégicamente en el ambiente externo e interno de la empresa. Sostienen que un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la organización es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste a la situación de la organización, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora (Thompson, Gamble, Peterat, & Strickland, 2012).

Sin embargo, el modelo integral del proceso de administración estratégica que propone Fred (2013) tiene como punto de partida el desarrollo de la visión y la misión para luego ejecutar una auditoría externa e interna, lo que permitirá establecer los objetivos de largo plazo y seguidamente generar, evaluar y seleccionar las estrategias, para pasar a una fase de implementación de las estrategias y finalmente medir y evaluar el desempeño (Fred, 2013).

Siguiendo el enfoque de Thompson et al. (2012), en el modelo básico que proponen Wheelen y Hunger (2007) consideran cuatro elementos:

- a) Análisis ambiental, referido al análisis interno y externo.
- b) Formulación de la estrategia, que incluye la misión, los objetivos, las estrategias (corporativas, negocios y funcional) y las políticas.
- c) Implementación de las estrategias, que es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- d) Evaluación y control, que es un proceso en el que se supervisan las actividades

corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el deseado (Wheelen & Hunger, 2007).

Medianero (2005), en la misma línea de Fred (2013), considera que el proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

- a) Declaración de visión y misión.
- b) Análisis del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas.
- c) Análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades. Comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
- d) Determinación de los objetivos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción.
- e) Preparación del sistema de seguimiento y evaluación, que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización.

Por su parte, Sainz de Vicuña (2010), siguiendo el modelo de Thompson et al. (2012) y el modelo de Wheelen y Hunger (2007), considera que el proceso de elaboración del plan estratégico tiene cinco etapas:

- a) Análisis de la situación interna y externa.
- b) Diagnóstico de la situación (FODA).
- c) Sistema de objetivos corporativos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).
- d) Elección de estrategias corporativas, competitivas y funcionales.
- e) Decisiones operativas: planes de acción y su priorización, cuenta de explotación y sistema de seguimiento y control (CMI: Cuadro de Mando Integral) (Sainz de Vicuña, 2010).

De otro lado, D'Alessio (2008), siguiendo también el modelo de Fred (2013), considera que el proceso estratégico tiene tres etapas:

- a) Etapa de formulación estratégica, que constituye el proceso de planeamiento estratégico, el mismo que debe iniciar con el establecimiento de la visión y misión de la organización.
- b) Etapa de implementación, que incluye los procesos de dirección y coordinación, los que constituyen la dirección estratégica.
- c) Etapa de evaluación, que es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico, los que constituyen el control estratégico.

No compartimos la tesis de que el círculo de gestión comience con el desarrollo de la estrategia sino con el análisis de la situación interna y del entorno, acompañado de un análisis prospectivo. La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. El análisis es el punto crucial del pensamiento estratégico, al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que el pensador estratégico debe desintegrar y dividir en sus partes constitutivas para descubrir el significado de estos componentes, analizando su esencia, y luego volver a ensamblarlos para maximizar sus ventajas (Ohmae, 1983).

Desde nuestro particular punto de vista, y coincidiendo principalmente en la primera etapa con Thompson et al. (2012), Wheelen y Hunger (2007) y Sainz de Vicuña (2010), consideramos que el proceso de planeamiento estratégico debe comprender:

- a) Análisis y diagnóstico externo, incluyendo un análisis prospectivo de las principales variables estratégicas, para identificar las principales tendencias y establecer escenarios, siguiendo las etapas de la fase prospectiva que establece el modelo del planeamiento estratégico del Ceplan.
- b) Análisis y diagnóstico interno de los recursos y capacidades de la organización, que debe incluir la cadena de generación de valor.
- c) Definición de los lineamientos estratégicos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos). Debe definirse al menos un objetivo estratégico para cada una de las perspectivas siguiendo el modelo del Cuadro de Mando Integral.
- d) Selección de la estrategia competitiva.
- e) Definición de los objetivos específicos para cada uno de los objetivos estratégicos y perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita el diseño del mapa estratégico.
- f) Elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral como principal herramienta de seguimiento, evaluación y control de gestión a través de los indicadores de resultados.

En el ámbito público, desde el punto de vista metodológico la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y de cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Es una herramienta clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas, que a partir de un diagnóstico de

la situación actual establecen las acciones que tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas permite establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa, que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto (Armijo, 2011).

La planificación estratégica hoy en el sector público, al igual que en el sector privado, es entendida como un proceso dinámico, de tal forma que en cada etapa o fase sea posible revisar y replantear lo avanzado. El punto de partida de la planificación estratégica es la preparación del proceso para iniciar el análisis y diagnóstico de la situación que permita definir los lineamientos o aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos y la estrategia. Algunos proponen primero definir los aspectos estratégicos antes del diagnóstico. Operativamente se debe aterrizar en el plan de acción y su implementación y definir el sistema de seguimiento y evaluación, teniendo a la comunicación, cultura e ideología como facilitadores o frenos a lo largo del proceso (Lira, 2006).

En el Perú el Centro de Planeamiento Estratégico-Ceplan ha desarrollado una metodología de planificación estratégica con un enfoque territorial siguiendo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], que entiende al enfoque territorial como el reflejo de las particularidades de las comunidades regionales y ofrece una mejor manera de abordar temas de crecimiento, empleo, provisión de servicios públicos, pobreza y desafíos ambientales. Como principio, el planeamiento estratégico busca el desarrollo integral del país, en cada lugar del territorio nacional, para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y, sobre todo, el bienestar integral de las personas. Abarca los aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2017).

La OCDE sostiene que el enfoque territorial contribuye a la formulación de las políticas públicas con miras a mejorar la eficiencia y la efectividad de las intervenciones públicas (entrega de los bienes y servicios a las personas). Por lo tanto, el enfoque territorial consiste en definir una estrategia de desarrollo considerando las relaciones y las características de un territorio, como citó en (CEPLAN , 2016 a).

En la misma orientación, el Ceplan (2011) indica que la planeación estratégica

tiene como base al análisis, siguiendo el método científico y una dosis de intuición, representando un punto de equilibrio entre los procesos analíticos e intuitivos que logra escenarios marco sobre los cuales se realizan simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles externas e internas. Una de las variantes y avances en la planificación estratégica es la incorporación del análisis prospectivo, que se da a partir de la década de los setenta como una de las respuestas a los serios cuestionamientos por el conjunto de decisiones estratégicas que se adoptan en el proceso de planificación en función de un único futuro que se intenta predecir o prever en función del pasado.

El proceso de planeamiento estratégico definido por el Ceplan tiene 4 fases:

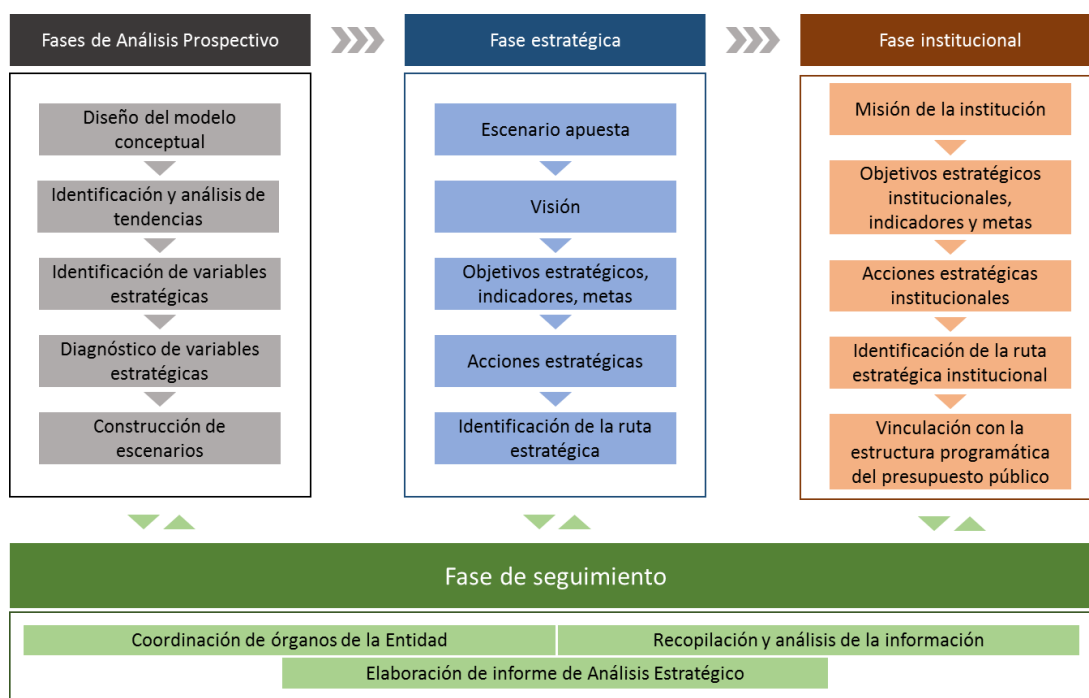


Figura 3. Metodología de las fases de planeamiento según Ceplan.

Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Fase-Estrategica.pdf>

La figura 3 muestra las fases de planeamiento estratégico establecidas por el CEPLAN para los procesos de planificación en las regiones que comprende:

- **Fase de análisis prospectivo:** En esta etapa se busca contar con una estructura que facilite la exploración de todos los elementos que influyen en el desarrollo territorial de la región. Esto se debe hacer mediante el desarrollo de modelos conceptuales y la caracterización del territorio.

- **Fase estratégica:** Esta es la fase decisional que instrumentaliza las políticas públicas del sector, es decir, se identifican los objetivos, las acciones y la ruta estratégica, todo esto considerando la información obtenida en la fase de análisis prospectivo.
- **Fase institucional:** En esta etapa se busca definir los cambios que la región quiere lograr, tomando en cuenta las condiciones o necesidades de los ciudadanos y el entorno en el que estos se desenvuelven.
- **Fase de seguimiento:** Etapa a lo largo del proceso en la que se coordina, recopila y analiza información.

Producto de la revisión y análisis de la literatura realizada en esta investigación, nos permitimos plantear algunas observaciones y propuestas para enriquecer las etapas del proceso de planeamiento estratégico - particularmente en la fase estratégica y de seguimiento- que ha diseñado el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] a través de la Guía para la formulación del planes de desarrollo concertado regional y local (CEPLAN, 2013), que está directamente relacionada con el tema de investigación.

La ruta metodológica de la mencionada guía tiene seis fases: 1) Preparación; 2) Diagnóstico; 3) Formulación estratégica; 4) Validación y aprobación; 5) Implementación; 6) Seguimiento y evaluación.

La tercera fase de formulación estratégica comprende los siguientes pasos:

- Formulación de la visión estratégica regional
- Construcción de escenarios
- Formulación de la cadena estratégica
- Propuesta de plan de gestión
 - Sistematización de información

Asimismo, el tercer paso: formulación de la cadena estratégica comprende:

- Objetivos estratégicos, específicos, indicadores y metas.
- El ajuste por resultados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)
- Formulación de políticas y estrategias
- Identificación de programas y proyectos

En este tercer paso de formulación de la cadena estratégica, que corresponde a la tercera fase de formulación estratégica es donde aparece nuestra primera observación, ya que la guía con la que se ha venido trabajando los planes concertados en las regiones, provincias y distritos no considera la formulación de la estrategia de desarrollo territorial o estrategia competitiva regional (a nivel regional) o local (a nivel provincial o distrital), sólo aparece la formulación de las políticas y estrategias para la gestión, es decir para la implementación del plan no para la formulación, a pesar que la versión concordada de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico en su Art. 16° señala claramente que: Este documento, en referencia al Plan de Desarrollo Concertado [PDC], presenta la ***estrategia de desarrollo concertada del territorio*** para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional [PEDN], así como los objetivos establecidos en los planes de desarrollo sectoriales multianuales [PESEM] respecto a las competencias compartidas. Además, en el caso de los Gobiernos Locales deberá contribuir al logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado, según corresponda (CEPLAN, 2015).

En tal sentido, nuestra propuesta es incorporar en el tercer paso: formulación de la cadena estratégica, la formulación de la estrategia de desarrollo concertada del territorio, sea este regional o local (provincias y distritos), después de la visión estratégica regional y de la construcción de escenarios, teniendo en cuenta que la visión es el objetivo supremo, el sueño a lograr y necesita de una clara estrategia de desarrollo y competitividad regional para alcanzarla.

Por ende, se propone que la formulación de la cadena estratégica tenga los siguientes pasos:

Formulación de la Cadena Estratégica

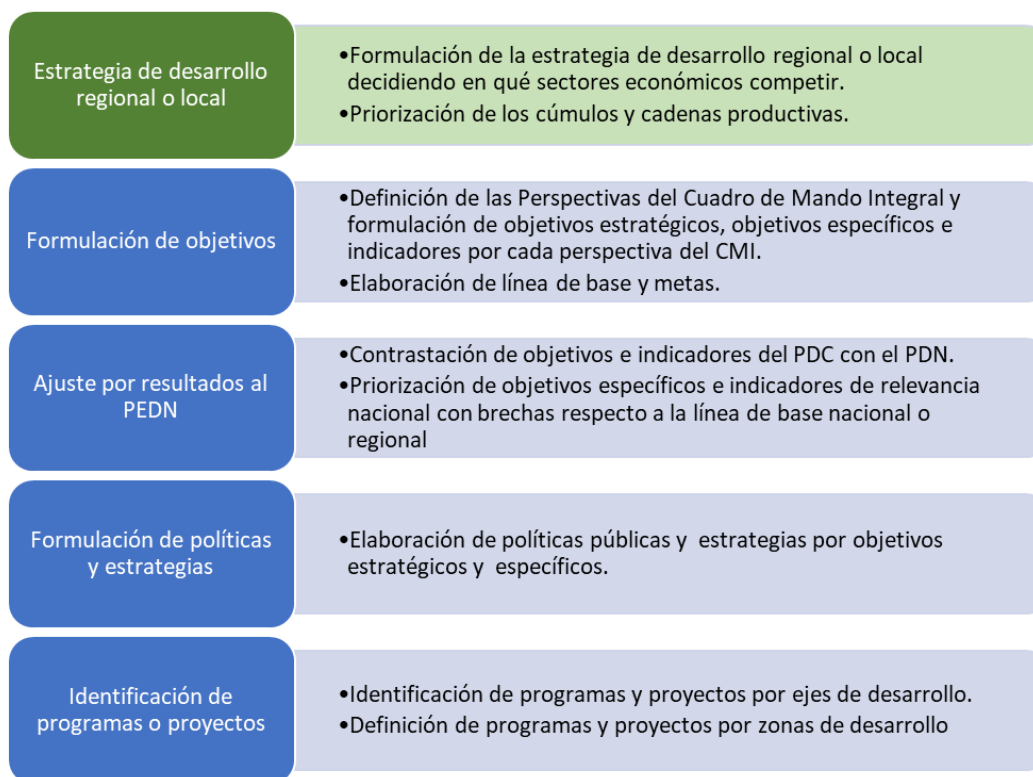


Figura 4. Formulación de la Cadena Estratégica. Adaptado de CEPLAN (2013).

La estrategia de desarrollo y competitividad regional lo hemos insertado como el primer paso en la formulación de la cadena estratégica, por ser determinante para lograr la visión de desarrollo compartida, la misma que debe guiar la formulación de los objetivos estratégicos y específicos y, debe basarse en la vocación del territorio, recursos y capacidades, potencialidades y el escenario apuesta. Está relacionado con el eje estratégico N° 4 del PEDN: Economía, competitividad y empleo, que representa la columna vertebral del plan y que debe “jalar” a los demás ejes de desarrollo.

Asimismo, la priorización de los cúmulos y cadenas productivas debe considerar principalmente los niveles de productividad de los bienes y servicios territoriales, la capacidad de innovación, así como, las oportunidades, demanda y tendencias de los mercados internos y externos, para promover el desarrollo de los cúmulos y el fortalecimiento de las cadenas productivas. Luego se deben definir las políticas públicas y estrategias para cada objetivo estratégico y específico que indica la guía.

Nuestra segunda observación se encuentra en la quinta fase (fase de implementación), que está directamente relacionada con la propuesta de un Instrumento de Gestión Estratégica Regional del presente trabajo de investigación.

La Guía para la formulación de los planes de desarrollo concertado regional y local CEPLAN (2013), en el paso 4: Propuesta de gestión del plan indica que, esta acción responde a la necesidad de institucionalizar el plan y buscar mecanismos que aseguren su implementación. Uno de estos mecanismos es la elaboración de un documento propuesta de gestión del PDC que puede ser aprobada por el Consejo Regional o el Concejo Municipal. Asimismo, indica que la formulación de la propuesta de gestión del PDC implica dos acciones:

a). Definir las instancias responsables de la gestión del plan, que según la guía es decidir “la unidad ejecutora” que tendrá como función la implementación del PDC. Al mismo tiempo, señala que los gobiernos regionales y locales deben determinar qué área va a gestionar el plan y que debe establecerse claramente esta función en el Reglamento de Organización y Funciones [ROF]) y en el Manual de Organización y Funciones [MOF] y, que dicha área elegida debe ser fortalecida con recursos humanos, financieros y materiales. Asimismo, la guía indica que se debe definir una instancia consultora, que puede ser el Consejo de Coordinación Regional [CCR]) para los gobiernos regionales o el Consejo de Coordinación Local [CCL] en el caso de los gobiernos locales y, una instancia fiscalizadora, conformada por actores representantes del sector público, privado y sociedad civil.

b). Elaborar una propuesta de gestión del plan, cuyo producto a obtenerse debe ser un sistema de gestión del plan, que según la guía es la única manera de convertir el plan en un instrumento de gestión y asegurar que luego de concluida la formulación se articule con los procesos de gestión ya existentes en el gobierno regional o local y en los sectores y, se convierta en impulsor y orientador de las acciones del sector privado, para lo cual debe estar referida en el Plan Estratégico Institucional [PEI] e incluir programas y proyectos identificados en los planes operativos de los GR y GL e incidir para que los sectores adopten las propuestas del PDC en sus planes operativos.

En primer lugar, consideramos que esta etapa que corresponde al campo de la gestión estratégica es la más crítica en la actualidad para establecer una gestión para resultados tanto en los gobiernos regionales como locales, por las razones siguientes:

- a) La aprobación de una propuesta técnica de gestión del plan en el marco de un sistema de gestión por parte del Consejo Regional o Concejo Municipal, por ser una instancia básicamente política puede tardar meses, sino años.
- b) Los gobiernos regionales y locales no tienen una, sino varias unidades ejecutoras, por ende la decisión de designar una sola unidad ejecutora del plan implica dejar sin recursos y sin funciones a otras unidades ejecutoras de la institución, sea este gobierno regional o local. Más aún, si se considera que en muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones no son congruentes con las funciones que deben cumplir, ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuesto (Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) - Secretaría de Gestión Pública (SGP), 2013).
- c) La guía no considera qué área será la responsable en caso se decida tercerizar los programas y proyectos, que es parte de la ejecución del plan, para encargar su ejecución al sector privado a través del Sistema de Contrataciones del Estado. La propia PCM-SGP (2013) señala que, las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente y precaria infraestructura y equipamiento, que en muchos casos es obsoleto, lo que implica que no hay recursos y capacidades para ejecutar lo que se suele llamar “ejecución de proyectos por administración directa”.
- d) La primera acción de la fase de implementación no sólo se refiere a la designación de la unidad que ejecutará los programas y proyectos del plan (unidad ejecutora), sino también a la gestión del plan, que tal como se indica, esta acción lo realizan generalmente las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto, que no son unidades ejecutoras. La guía no distingue y al parecer considera como sinónimos la ejecución y gestión del plan, pero al mismo tiempo hace referencia a unidades ejecutoras y a unidades no ejecutoras.
- e) La guía también señala que, luego de concluida la formulación debe articularse con los procesos de gestión ya existentes, procesos que generalmente son lentos, burocráticos e ineficientes, que impiden implantar una gestión para resultados. En la misma línea, la PCM-SGP (2013) señala que, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus

procesos de producción de bienes y servicios públicos y, que no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor.

- f) La guía hace referencia al Plan Estratégico Institucional, e indica que el mismo debe incluir programas y proyectos identificados en los planes operativos de los GR y GL, lo que colisiona directamente con la posibilidad de priorizar proyectos basados y alineados a la visión y estrategia de desarrollo regional o local.
- g) Finalmente, la guía, en la fase de implementación no alude ni recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral, únicamente hace referencia a elaborar una propuesta de gestión del plan, cuyo producto a obtenerse debería ser un sistema de gestión del plan, sin señalar sus componentes ni estructura. Sin embargo, la PCM-SGP (2013), precisa que, las instituciones públicas no cuentan con tableros de indicadores (llámese Cuadro de Mando Integral) cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión.

En este marco se propone que se reestructure los lineamientos de la guía en la fase de implementación con los siguientes pasos:

Sistema de Gestión Estratégica Regional

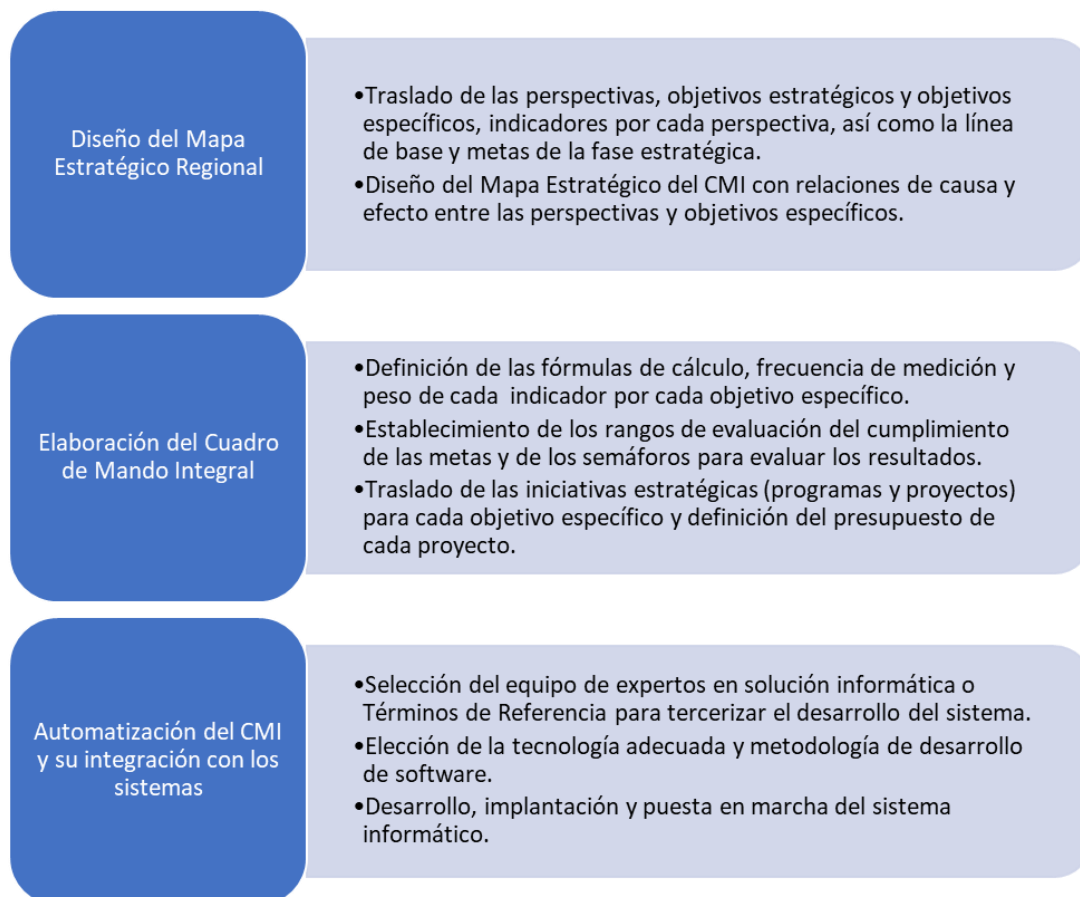


Figura 5. Sistema de Gestión Estratégica Regional. Elaboración: propia

El primer paso, corresponde trasladar de la fase estratégica los objetivos estratégicos y específicos de cada perspectiva, así como los indicadores y las metas cuantificables y medibles con sus respectivas líneas de base. Con las perspectivas y los objetivos específicos se debe diseñar el Mapa Estratégico estableciendo las relaciones de causa y efecto entre las perspectivas y los objetivos específicos.

En el segundo paso se debe definir la fórmula de cálculo para cada indicador y establecer su frecuencia de medición (mensual, trimestral, semestral o anual), lo ideal es que sea en tiempo real, pero depende de las fuentes, base de datos y sistemas de información integrados para que los datos de cada indicador sean alimentados de manera automática al CMI (Echivurú & Cravero, 2009). Mientras más corta sea la frecuencia de control, más efectivo será el control de gestión para adoptar decisiones sobre medidas correctivas, ya que permite ver las desviaciones de manera temprana o

en tiempo real. Así mismo, se debe determinar el peso relativo de cada indicador, de acuerdo a su grado de importancia que le asignen los gestores estratégicos, cuya sumatoria debe ser cien por ciento por cada objetivo específico. También debe establecerse los rangos relativos para evaluar los avances en el cumplimiento de las metas a base del cual aparecerán los semáforos de alerta que nos irán indicando lo realmente alcanzado y las brechas con lo previsto. Finalmente, deben trasladarse las iniciativas estratégicas (programas y proyectos) ya definidos en la formulación de la cadena estratégica y determinar sus respectivos presupuestos, lo que debe permitir el cumplimiento de las metas y por ende de los objetivos específicos, para finalmente lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión.

El tercer paso es automatizar el Cuadro de Mando Integral. Echivurú y Cravero (2009) sostienen que para poder trabajar eficientemente con el CMI es necesario diseñar un software que facilite la visualización de los resultados de cada indicador, el mismo que debe encararse como un proyecto de sistema de información de apoyo a la toma de decisiones. Aquí, existen dos opciones: a) que el software sea desarrollado por los profesionales del área de sistemas de la institución, en caso tengan las capacidades necesarias y una comprensión clara de la planificación y gestión estratégica o, b) tercerizar el proyecto a través de una consultoría con una empresa especializada para el cual se requiere elaborar los Términos de Referencia y someterlo al Sistema de Contrataciones del Estado, el mismo que debe considerar la metodología para el desarrollo del sistema. Para la implantación y puesta en marcha del sistema informático se recomienda elegir una herramienta web, la misma que permite que el sistema del CMI pueda utilizarse sin restricciones de acceso, de lugar, de disponibilidad y de horarios para poder llegar y comunicar a los funcionarios de la institución la estrategia y sus responsabilidades para el logro de las metas y objetivos planteados (Marín, 2010).

Finalmente, se debe tener en cuenta que, una de las tendencias es la implementación progresiva de sistemas de seguimiento de la gestión pública basados en indicadores de desempeño, sea para medir la efectividad del gasto público y/o para analizar los logros en la ejecución de los planes nacionales (Kaufmann, Sanginés, & García, 2015).

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

Fred (2013) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una organización alcance sus objetivos. Sostiene que la esencia de la administración estratégica consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. Utiliza el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica; sin embargo, reconoce que en algunos casos el término administración estratégica se utiliza para hacer referencia a la formulación, implementación y evaluación de estrategias y planeación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias.

Para Wheelen y Hunger (2007) la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan a largo plazo el rendimiento de una organización. Incluye el análisis interno y externo, la formulación de la estrategia (planeación estratégica) y la implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Coincidiendo en la parte medular del proceso, Thompson et al. (2012) sostienen que la elaboración y ejecución de una estrategia son funciones básicas de la administración estratégica. El buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con la que la ejecuta.

En conclusión, la administración estratégica comprende todo el proceso para obtener y conservar una ventaja competitiva que incluye el análisis interno y externo, la formulación de la estrategia (planeación estratégica) y la implementación, evaluación y control de las estrategias.

¿Y la gestión estratégica? La gestión estratégica está relacionada con la última parte del proceso, es decir, con la ejecución de la estrategia (implementación, evaluación y control de las estrategias), porque la gestión estratégica de hoy día

implica realizar un seguimiento permanente de la situación estratégica, porque los días en los que la gestión estratégica era un ejercicio no excesivamente complicado, con entornos relativamente estables, nunca volverán, y es indispensable priorizar, conocer qué perspectivas y conceptos estratégicos son los más importantes, puesto que estos deben ser seguidos constantemente (Gimbert X. , 2009).

Sobre el mismo tema, y a manera de cuestionamiento, Hamel y Prahalad (2005), al referirse al propósito estratégico, sostienen que es importante distinguir entre el proceso de gestionar los desafíos corporativos y las ventajas que este proceso crea. En todos los casos, el desafío solo se afianzará si los altos ejecutivos y los empleados en los niveles inferiores sienten una responsabilidad recíproca por la competitividad. Esto significa gestionar cuidadosamente las instancias competitivas para conservar los recursos escasos. Cuestionando el modelo actual casi generalizado sentencian que casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales. En esta jerarquía, la alta dirección diseña la estrategia y los niveles inferiores la ejecutan. La dicotomía entre formulación e implementación es conocida y ampliamente aceptada, pero la jerarquía estratégica socava la competitividad al fomentar una visión elitista de la gestión que tiende a excluir a la mayor parte de la organización (Hamel & Prahalad, 2005).

Desde la óptica sistémica, Kaplan y Norton (2008) sostienen que, el sistema de gestión hace referencia al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorizar y mejorar la eficacia de ambas. La implementación de la estrategia, a su vez, vincula la estrategia y las operaciones con un tercer conjunto de herramientas y procesos que incluyen la gestión de la calidad y los procesos, la reingeniería, los tableros de procesos, los pronósticos continuos, el costeo basado en actividades, la planificación de los recursos y la presupuestación dinámica (Kaplan & Norton, 2008). Vinculándolo al Balanced Scorecard (BSC), indican que este aborda una seria deficiencia en los sistemas tradicionales de gestión: su incapacidad para vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones de corto plazo, y que con el BSC en el centro de sus sistemas de gestión una empresa puede monitorizar los

resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales –clientes, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento– y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente (Kaplan & Norton, 2007).

En conclusión, la gestión estratégica se relaciona con la implementación, evaluación y control de las estrategias y desde una óptica sistémica está integrada por un conjunto de procesos y herramientas para desarrollar la estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorizar el logro de los resultados.

Integrando las conclusiones de administración estratégica y gestión estratégica, en la figura siguiente se sistematizan las relaciones y espacios de cada concepto:

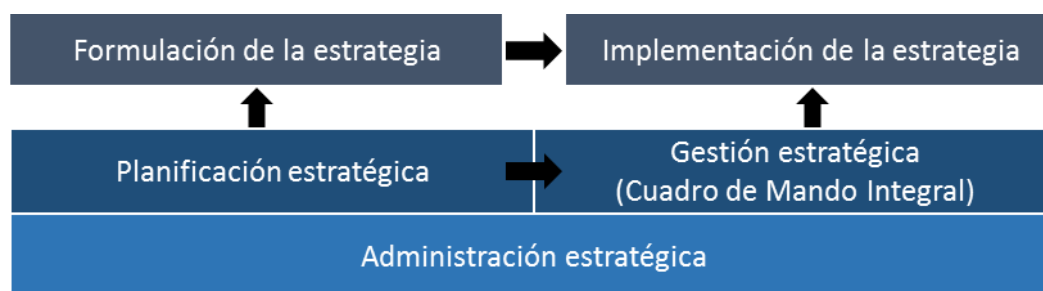


Figura 6. Ámbito y relaciones de la administración, planificación y gestión estratégica. Basado en Thompson et al. (2012), Wheelen y Hunger (2007), Sainz de Vicuña (2010), Fred (2013), Gimbert (2009), Hamel y Prahalad (2005) y Kaplan y Norton (2007, 2008). Elaboración propia

La figura 6 muestra que el macroproceso de la administración estratégica comprende dos grandes procesos: el proceso de la planificación estratégica y el proceso de la gestión estratégica, que tiene como herramienta principal al Cuadro de Mando Integral. En la cadena de gestión y de generación de valor el proceso de gestión estratégica es la continuidad del proceso de planificación estratégica.

En el proceso de planificación estratégica se formula la estrategia que luego se implementa en el proceso de gestión estratégica utilizando el CMI para monitorizar y efectuar el control de gestión basado principalmente en indicadores de resultados.

Si bien en el gráfico ambos procesos (planificación estratégica y gestión estratégica) se muestran por separado, en la práctica diaria confluyen en paralelo porque forman parte del sistema de gestión estratégica, y por su carácter flexible y decisional forman un todo dinámico y cambiante que debe innovarse

permanentemente de acuerdo a los cambios, necesidades y tendencias del entorno, así como de las propias necesidades internas para adaptar e innovar la estrategia y los modelos organizativos.

2.3.4 Análisis externo y prospectiva estratégica: Diagnóstico del entorno.

En la planificación estratégica está comúnmente aceptado que los factores del entorno o ambiente tienen incidencia en el logro de los objetivos y metas de las organizaciones, lo que amerita un análisis profundo de todas las variables cercanas o lejanas que puedan afectar positiva o negativamente a la organización.

En el proceso de planificación estratégica que ha definido el CEPLAN para las regiones el entorno se analiza conjuntamente con el territorio, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando oportunidades y riesgos (CEPLAN, 2016 b).

Este análisis toma como punto de partida la prospectiva estratégica, que considera que no hay un solo futuro sino hay varios futuros posibles, como cita Lira (2006). La prospectiva se relaciona directamente con el pensamiento estratégico, que es la capacidad de anticiparse a los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una persona, sociedad, empresa o nación, es decir, construir el futuro y no solo anticiparlo es la esencia de la prospectiva. En esta orientación, Lira (2006) define la prospectiva como “un conjunto de conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, prever, explicar y, especialmente, construir anticipadamente futuros posibles y deseables de la acción humana”(p.42).

Al mismo tiempo, la prospectiva y la estrategia están estrechamente relacionadas, y por ende no es posible disociarlas, de allí la expresión prospectiva estratégica. Godet y Durance (2011) aclaran las diferencias entre prospectiva y estrategia planteando la formulación de cinco preguntas fundamentales. La primera es preguntarnos quién soy, que está relacionado con nuestras competencias, recursos y capacidades; la segunda es qué puede ocurrir, es decir, cuáles son los futuros o escenarios posibles, lo que está relacionado con la prospectiva; la tercera, qué podría hacer ante los posibles escenarios futuros. Aquí está el punto de partida de la estrategia. En la cuarta y quinta está la esencia de la estrategia: qué voy a hacer y cómo

lo voy a hacer. Esta misma reflexión de la prospectiva estratégica llevada a la planificación territorial exige poner en práctica tres tipos de enfoques: un proceder prospectivo, un enfoque estratégico y un proceso participativo. La suma de esos tres enfoques hace de la prospectiva territorial una prospectiva estratégica. Aquí debemos precisar que la gestión no constituye en sí misma una estrategia, pero esta última sí la condiciona (Godet & Durance, 2011).

Sobre esta diferencia, el mismo Godet (2000) concluye que la prospectiva y la estrategia están íntimamente relacionadas, pero al mismo tiempo son diferentes. Su separación implica considerar: a) El tiempo de la anticipación, es decir, la prospectiva de los cambios posibles y deseables; y b) El tiempo de la preparación de la acción, es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad) (Godet, 2000).

Es decir, existen dos corrientes centrales en los estudios sobre el futuro: la corriente determinista, que tiene una lectura unidireccional del tiempo y que se relaciona con la previsión, que significa “ver antes”; y la proactividad, es decir, hay que prepararse para el futuro conociendo las tendencias y anticiparnos a ellas. La segunda corriente es multidireccional, es decir, existen varias direcciones o futuros posibles que se pueden elegir, que es la óptica de la prospectiva, que significa “ver hacia delante”, lo que implica analizar los posibles escenarios y opciones para elegir una de ellas y luego diseñar y construir el futuro con nuestra actitud proactiva (Soms & De la Torre, 2005).

En conclusión, el estudio de las características del entorno futuro es imprevisible y solo queda imaginar varios posibles futuros y estudiar sus diferentes consecuencias. Esto es lo que hace el método de los escenarios, que permite construir una memoria del futuro, es decir, imaginarnos cómo pueden ser los diferentes futuros y proyectar los cambios que pueden suceder. Se trata de identificar y seleccionar las variables clave que pueden afectar el futuro de la organización y reflexionar qué sucederá con ellas en el futuro (Gimbert X. , 2001).

2.3.5 Análisis interno: Diagnóstico de recursos y capacidades.

El segundo análisis, paralelo al análisis externo, es el análisis interno de la

organización, el mismo que debe estar enfocado principalmente a auditar los recursos y capacidades y, dentro de ello, el modelo de organización y los procesos que conforman la cadena de generación de valor como elemento clave para el diseño de la estrategia basada en el enfoque de recursos y capacidades.

El análisis de recursos y capacidades es una herramienta para calibrar los activos competitivos de la organización y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos. El primero es identificar los recursos y capacidades de la organización de modo que tengan una mejor idea en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la organización obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

Según Wheelen y Hunger (2007), el análisis interno debe comprender el análisis de la cadena de valor, la cultura (creencias, expectativas y valores) y los recursos (activos, destrezas, conocimientos y competencias). El análisis interno y externo deben conllevar a elaborar un diagnóstico que permita el diseño de la estrategia de la organización, cuyos lineamientos del marco estratégico se describen a continuación:

2.3.6 Elementos del marco estratégico.

2.3.6.1 La misión.

La misión es una declaración que define el porqué de la existencia de la empresa, especialmente lo que ofrece a sus clientes (Kaplan y Norton, 2008). Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson et al. (2012).

La misión está circunscrita al ámbito de decisiones directivas. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a los usuarios y la ciudadanía. Un primer paso para la construcción de la misión es revisar el mandato legal de creación de la institución, porque este delimita lo que se espera que la institución entregue de acuerdo a los recursos proporcionados (Armijo, 2011). La misión introduce unidad de

pensamiento en la organización, y este es un requisito indispensable para la unidad de acción (Medianero, 2005).

Según Armijo (2011), desde una óptica pública la misión debe contener:

- El propósito de la organización.
- La descripción de los productos finales, es decir, los bienes y servicios que entrega.
- La identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales.
- El efecto (resultado final) que se espera lograr en la población objetivo o potencial a la que se dirige su accionar, es decir, el valor público que genera la entidad y el plazo en el que se espera proveer.

2.3.6.2 Visión.

La visión es una declaración concisa que define los objetivos de la organización a mediano y largo plazo (de tres a diez años) (Kaplan y Norton, 2008). La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la organización y la encamina en un rumbo particular. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson et al. (2012).

Peter Senge (1995) propone definir una visión compartida que se concentre en la elaboración de un sentido compartido que antes no existía, lo que es una percepción colectiva de qué es importante y por qué. La visión compartida infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso (Senge, 1995).

Desde la óptica pública, Medianero (2005) sostiene que la visión es una representación de lo que debe ser en el futuro el país o la región. Es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Incluye los cambios que se desean lograr en el seno de la población y contribuye a acelerar el crecimiento económico y a mejorar la calidad de vida de la población.

En la misma dirección, Armijo (2001) señala que la visión corresponde al futuro deseado de la organización. Requiere tener muy claras las definiciones

estratégicas clave de la entidad que están reflejadas en la misión. Debe contener aspectos que permitan a los ciudadanos identificar los valores, creación de oportunidades y proyección de la institución, y debe contener:

- Los valores que tiene la entidad y desea comunicar.
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.
- Los estándares de desempeño con los cuales se compromete.

2.3.6.3 Valores y cultura organizacional.

Las referencias culturales se encuentran en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folclor, el idioma o la comida. Es así que la cultura ha sido comúnmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, a partir de la década de los 70 otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por esta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos relacionados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento, especialmente en el campo de las organizaciones. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de una organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de conducta. Mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus colaboradores establecen procesos de identidad y exclusión (Harzing, Sorge, & A., 2003).

La cultura organizacional, también llamada cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial o cultura de negocios, está referida a expresiones utilizadas para designar un concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito de una empresa. En otras palabras, es la psicología de la empresa, es decir, el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa (Bretones & Mañas, 2008).

En este marco, existen efectos y funciones de la cultura organizacional que son los supuestos implícitos (reglas no escritas) y explícitos (reglas escritas) que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento adecuado dentro de la

organización y permiten hallar diferentes grupos de trabajo dentro de la organización que expresan su propia cultura (subcultura). Esto se traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir, etc. Las mencionadas subculturas afectan hasta determinado punto a todo el sistema y llegan a competir con el fin de imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones (Lorsch & Morse, 1974).

De acuerdo a Stephen Robbins (1999), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras, es decir, diferencia a una organización de las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, es decir, la visión y misión de una empresa. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social (Robbins, 1999).

Además de estas funciones, la cultura organizacional tiene numerosos efectos sobre el comportamiento de los trabajadores; en primer lugar, en los procesos de atracción y selección de personal, lo que perpetúa aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación de personal, de manera que a medida que haya una mayor coherencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización y, por lo tanto, menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras (Sheridan, 1992).

Sobre este marco de entendimiento de la cultura organizacional se definen los valores que describen las actitudes y el comportamiento ideal que la organización desea fomentar, así como las conductas prohibidas que los trabajadores deben evitar a toda costa, tales como el soborno, el acoso y los conflictos de intereses (Kaplan y Norton, 2008). Son los valores de las personas que integran la organización o, aún más concretamente, los valores de las personas que tienen poder para tomar decisiones en la institución. Los valores constituyen los cimientos sobre lo que se edifican los demás conceptos clave de la organización. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de la organización (Gimbert, 2001).

2.3.6.4 Estrategia.

Uno de los aspectos más controvertidos y complejos en la planificación estratégica es entender y definir la estrategia y, por supuesto, su posterior interiorización e implementación. Más aún, existe una gran confusión sobre lo que realmente es la estrategia por los innumerables intentos heterogéneos en la búsqueda de una definición que sea universalmente aceptada.

Mintzberg y Quinn (1991) señalan que la estrategia es un plan, una guía conscientemente determinada, o también puede ser una pauta de acción para ganar la partida a un competidor. Asimismo, la estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. También es una posición que ubica a una organización en el entorno y es una perspectiva, es decir, una manera particular de percibir y entender el mundo (Mintzberg & Quinn, 1991).

A nivel microeconómico o empresarial la estrategia está relacionada con las decisiones sobre lo que hay que hacer, pero también sobre lo que no hay que hacer, es decir, al definir la estrategia debemos decidir cuál es el grupo de clientes objetivo y las necesidades que la empresa debe atender, así como los productos y sus características que se ofrecerán al segmento objetivo, pero también implica decidir los clientes y necesidades que no se van a atender, y las actividades para entregar una mezcla única de mayor valor a los clientes o un valor comparable a menor costo, o ambas, en relación a los que entregan los competidores, para lograr un posicionamiento estratégico (Porter, 2011).

En la misma línea, Markides (2000) sostiene que la esencia de la estrategia es elegir una posición estratégica distinta de los de los competidores, es decir, consiste en decidir los clientes que la empresa debe buscar y los que no debe buscar, las necesidades y deseos que va a satisfacer con su propuesta de valor, los productos o servicios que les ofrecerá y los que no les ofrecerá, así como las actividades que va a realizar para introducir, entregar, vender o distribuir sus productos o servicios escogidos y aquellas actividades que no realizará.

Para Kaplan & Norton (2008) la formulación de la estrategia es decidir sobre el curso de acción que creará una ventaja competitiva sustentable, diferenciando la oferta de la empresa de la de los competidores, lo que en último término llevará a un

desempeño financiero superior. La estrategia debe responder, de alguna forma, a las siguientes preguntas: ¿Qué clientes o mercados serán nuestros objetivos? ¿Qué propuesta de valor nos diferencia? ¿Qué procesos clave nos proporcionan una ventaja competitiva? ¿Qué capacidades de capital humano se necesitan para destacar en los procesos clave? ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia? ¿Cuáles son los facilitadores organizacionales necesarios para la estrategia?

Sin embargo, en un mundo cada vez más competitivo e impredecible intentar atender a clientes actuales con necesidades manifiestas es altamente riesgoso, ya que las mismas son identificadas con facilidad por el resto de los competidores y el área de expansión es un intento de lograr un posicionamiento y una mayor participación de mercado. Por ende, el camino para marcar la diferencia es explotar oportunidades para generar necesidades no manifiestas, es decir, cambiar las reglas para “crear” mercados inventando el consumo, ya que la ventaja competitiva es una consecuencia de haber identificado y explotado lo que otro no pudo (Bilancio, 2001).

En este proceso por encontrar una definición de lo que realmente es la estrategia, Kim y Mauborgne (2004) cuestionan el pensamiento estratégico de la mayoría de empresas que diseñan sus estrategias para sectores y mercados ya existentes, donde las reglas competitivas del juego ya están definidas y aceptadas, y que para superar y derrotar a los rivales la empresa se tiene que apoderar de una mayor participación del mercado existente a través de la oferta de un producto o servicio diferente o de menor costo, lo que llaman el "océano rojo". Sostienen que el nuevo patrón consistente de pensamiento estratégico es identificar y desarrollar segmentos o espacios de mercados desconocidos, donde no hay competencia o esta es irrelevante y donde la demanda se crea y no se disputa, para crear valor a través de la diferenciación y el bajo costo en forma simultánea y lograr una estrategia sustentable, lo que llaman los "océanos azules" (Kim & Mauborgne, 2004).

Sin embargo, Al Ries y Jack Trout (1986) ya habían señalado con anterioridad que hay cuatro formas de pelear en la guerra de la mercadotecnia y que la decisión más importante que debe tomar una empresa es saber qué tipo de lucha emprender a partir de la posición que tenga en el cuadrado estratégico, donde la guerra por los flancos constituye una alternativa y tiene como uno de sus principios efectuar el ataque en un área no disputada, es decir, se debe ser el primero en ocupar el

segmento, ya que no hay un mercado establecido para el nuevo producto o servicio (Ries & Truot, 1986).

En el intento de profundizar el contenido y descripción de la estrategia de la empresa, Collis & Rukstad (2008) sostienen que la declaración de una estrategia tiene tres elementos: objetivo, alcance y ventaja competitiva. Indican que el objetivo estratégico que debe estar plasmado en la visión debe ser específico, medible y debe tener un marco temporal para alcanzarlo, es decir, debe tener un plazo, lo que constituye el alcance, que además, debe señalar los límites, especificando hacia dónde no irá la empresa. El tercer componente es la ventaja competitiva, que constituye la esencia de la estrategia, lo que la empresa hará distinto o mejor que los competidores, que al mismo tiempo tiene dos partes: la propuesta de valor, que debe precisar por qué los clientes deben comprar el producto o servicio, y las actividades que realizará la empresa para entregar esa propuesta única de valor a sus clientes (Collis & Rukstad, 2008).

Sin embargo, diversos estudios han demostrado que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la propia estrategia. Casi siempre el problema no es una mala estrategia sino su mala aplicación. Hoy para crear valor se requiere gestionar las estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización como los procesos operativos, tecnología de información, bases de datos y sobre todo las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados (Kaplan & Norton, 2001). Sintetizando la relación que debe existir entre la definición de la estrategia y la ejecución exitosa de la estrategia en una ecuación de tres componentes tenemos: Resultados sobresalientes = Describir la estrategia + Gestionar la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

En conclusión, consideramos que la estrategia empresarial es un conjunto de decisiones trascendentales que incluye:

- a) El segmento o nicho de mercado prioritariamente no explotado que la empresa atenderá.
- b) Las necesidades y deseos específicos que la empresa intentará satisfacer del segmento de mercado objetivo.
- c) Los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

- d) La propuesta de valor, que incluye las actividades distintivas de la empresa para lograr un posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores, la misma que debe ser innovada en función de los cambios y tendencias que experimente el mercado meta.
- e) Los procesos clave o misionales para cumplir la propuesta de valor con eficiencia y eficacia.
- f) Las capacidades y competencias del capital humano y las herramientas tecnológicas que se necesitan para destacar en los procesos clave y hacer realidad la propuesta de valor/beneficios.

La misión debe incluir en lo posible las seis decisiones estratégicas, es decir, debe entrañar y describir la esencia de la estrategia.

Habiendo intentado describir la estrategia empresarial, la pregunta en el marco de esta tesis es: ¿en qué consiste la estrategia regional de competitividad y desarrollo?

Armijo (2011) considera que las estrategias son las directrices y decisiones que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de los planes de acción y constituyen la base para el establecimiento de las prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos y que una buena estrategia institucional debe considerar:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de clientes, etc.).
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costos, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

En realidad, la estrategia regional ha sido escasamente abordada por la confusión aún existente de saber quién compite en el ámbito internacional: si las naciones, regiones, ciudades, sectores o empresas. Hay quienes sostienen que todos a la vez y hasta quienes afirman que las naciones y empresas, de manera excluyente. Sin embargo, desde el punto de vista sistémico se entiende que todos los agentes del desarrollo de una comunidad tienen un rol que desempeñar en la mejora de la

competitividad y en el desarrollo. Si bien las empresas están en el frente de batalla, estas no compiten solas, requieren condiciones macroeconómicas estables, de infraestructura eficiente y de una serie de factores, cuyo rol principal le compete a los gobiernos nacionales, regionales y locales para mejorar las condiciones del entorno que permita a las empresas ser más competitivas (Millán, 1999).

Por ende, consideramos que la estrategia de competitividad regional para el desarrollo debe ser única y responder a sus potencialidades, conocimientos, recursos y capacidades y, productividad, comprendiendo las siguientes decisiones:

- a) Los sectores económicos donde la región va a competir, con base en sus potencialidades, conocimientos, oferta exportable y el nivel de productividad que hayan alcanzado las empresas, así como el potencial de mejora, pero en función de la demanda interna y externa y las oportunidades que existan en el mercado, principalmente internacional.
- b) Los cúmulos productivos que se deben promover e impulsar para innovar e incrementar la productividad.
- c) Las cadenas de productos que se deben priorizar y fortalecer dentro de los sectores económicos elegidos y en alianza con el sector privado y las universidades, con orientación principal a la generación de un mayor valor agregado.
- d) Los proyectos de inversión pública que se deben priorizar para fortalecer las cadenas y cúmulos productivos, así como los proyectos para mejorar el ambiente y atraer mayor inversión privada hacia los sectores priorizados y mejorar las condiciones que permitan que las empresas disminuyan sus costos de transacción y logísticos para su incursión y consolidación en el mercado internacional.
- e) Los proyectos de inversión privada que se deben promover prioritariamente, de acuerdo a los sectores económicos priorizados en función de sus potencialidades, demanda y oportunidades y, tendencias del mercado.
- f) Los procesos clave o misionales que permitirán que la cadena de valor público satisfaga las necesidades y expectativas de los habitantes y genere los resultados e impacto esperados.
- g) Las competencias y capacidades clave de los funcionarios, así como las herramientas tecnológicas que se requieren para que la cadena de valor público funcione con efectividad para generar los resultados e impactos.

2.3.7 Enfoques para el diseño de la estrategia: Entorno y recursos y capacidades.

Uno de los grandes debates gestados en la década de los ochenta y noventa se generó por los intentos de conocer las fuentes determinantes de la estrategia y la ventaja competitiva. Algunos estrategas, principalmente Porter (1982, 1987), sostenían que la posición de la empresa en el sector industrial y los factores del entorno eran los determinantes para el diseño de una estrategia competitiva. Sin embargo, a partir de los noventa surgieron aquellos exponentes que sostienen que la principal fuente de la estrategia competitiva son los recursos y capacidades que las empresas pueden generar y desarrollar para entregar a sus clientes una propuesta de valor de menor costo o superior a sus competidores, lo que al mismo tiempo les hace diferir en su rendimiento en relación a otras empresas del mismo sector.

2.3.7.1 Enfoque y estrategia basada en el entorno.

El enfoque de la estrategia basada en el entorno nace a inicio de la década de los ochenta. Porter (1982), sostenía que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Sin embargo, ya anticipaba que las fuerzas externas al sector industrial son de importancia relativa; dado que estas afectan a todas las empresas del sector industrial y que por lo tanto, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su gran importancia para formular la estrategia de una empresa. Cada sector tiene una estructura particular, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas que permiten la aparición de las fuerzas competitivas. Por ende, el estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor Porter (1987).

Desde el punto de vista del entorno se considera que el bienestar de la sociedad está determinado por la capacidad de las empresas para generar fuentes de trabajo con ingresos altos. Para ello las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan ingresar y permanecer en el mercado. Sin embargo, los factores que

determinan la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas tienen que ver no solo con aspectos internos sino también con aspectos externos relacionados con el entorno en el cual operan. En tal sentido, de nada sirve que las empresas realicen esfuerzos individuales aislados para ser más competitivas si las condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales atentan contra estas iniciativas, creando restricciones o elevando los costos, de manera que el avance que se logra en un ámbito (el de la empresa) se revierte por causa de las limitaciones que se presentan en otros ámbitos (del entorno), es decir, las características del entorno determinan el desempeño de las empresas, así como la localización de las mismas (Restrepo, 2010). Este enfoque proporciona una explicación externa de la ventaja competitiva de la empresa, fundamentada en capitalizar las imperfecciones relativas del sector en el que la empresa compite. La principal crítica a este enfoque porteriano se dio al comprobarse que existen diferencias entre el rendimiento de las empresas de un mismo sector y que son mayores que las diferencias entre el rendimiento de las empresas que operan en diferentes sectores, lo que dio paso a los nuevos enfoques desde un punto de vista intraorganizacional (Vivas-Lopez, 2013).

2.3.7.2 Enfoque y estrategia basada en los recursos y capacidades.

En esta controversia, y desde el otro punto de vista, uno de los primeros exponentes para el cambio de paradigma fue Jay Barney, quien desde principios de la década de los noventa sostenía que la ventaja competitiva sostenida se deriva de los recursos y capacidades, que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y capacidades pueden ser activos tangibles e intangibles, incluyendo la capacidad de gestión, la organización de sus procesos, la información y conocimiento que controla (Barney, Wright, & Ketchen, 1991).

Los recursos de capital físico incluyen la tecnología física, la planta y el equipo de una empresa, su ubicación geográfica y su acceso a las materias primas. Los recursos de capital humano incluyen la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la visión de los gerentes y trabajadores. Los recursos de capital organizacional incluyen la estructura formal, su planificación, los sistemas de control y coordinación, así como las relaciones informales entre grupos dentro de una empresa y con su entorno. No todos los atributos del capital físico, humano y

organizacional son recursos estratégicamente relevantes. Los atributos que le permiten a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia son recursos firmes. Al mismo tiempo, no todos los recursos firmes tienen el potencial para crear ventajas competitivas sostenidas. Para tener este potencial, un recurso firme debe tener cuatro características: (a) debe ser valioso, en el sentido de que explota oportunidades y/o neutraliza amenazas del entorno, (b) debe ser raro en relación a la competencia actual de la empresa, (c) no debe ser imitable, y (d) no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes (Barney, 1991).

En la misma orientación, Collis y Montgomery (1995) sostenían que, una empresa obtiene ventaja competitiva si tiene algún recurso valioso que le permite llevar a cabo actividades para ofertar productos o servicios más económicos o de mejor calidad que sus competidores. Los recursos valiosos pueden ser activos físicos, activos intangibles o capacidades. Un recurso es estratégicamente valioso si es difícil de copiar, si se deprecia lentamente, si la generación de valor no es controlada por empleados, clientes o proveedores, si no puede ser fácilmente sustituido o si la empresa es mejor que la competencia en recursos similares (Collis & Montgomery, 1995).

El enfoque de la estrategia basada en los recursos internos disponibles por las organizaciones no pasa por alto la importancia del entorno competitivo; sin embargo, la premisa es que la estrategia se relaciona principalmente con la búsqueda de ventajas competitivas que, además, surgen a partir de los recursos de la organización. No se enfoca tanto en la mano de obra y el capital de los que dispone la organización sino en la forma en la que se utilizan estos recursos. Considera que las organizaciones no solo son un conjunto pasivo de recursos que simplemente reacciona a los cambios del entorno competitivo sino más bien desarrolla la habilidad de aprovechar las oportunidades a medida que surgen, así como también de crearlas con sus propios medios con técnicas de innovación. Los recursos son físicos, humanos, financieros e intelectuales. Las competencias surgen de la utilización e integración continua de los recursos en el tiempo y en todas las actividades. Las competencias básicas son necesarias para lograr un desempeño óptimo. Las capacidades distintivas son competencias superiores a las de los competidores. Estas características integradas se conocen como las capacidades estratégicas de la empresa (Scott, 2013).

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado. Son los bloques fundamentales de la estrategia competitiva. El recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente y varían de forma, calidad e importancia y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. Los recursos intangibles son los recursos competitivos más importantes, entre ellos, las habilidades, conocimientos, talento directivo, capital intelectual, creatividad e innovación, cultura, marca, reputación e imagen. Las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento de la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa (Thompson et al., 2012).

Sin embargo, la Perspectiva Basada en Recursos [PBR] a partir de las críticas y limitaciones ha evolucionado y registrado diversas variantes debido a la ambigüedad de algunos términos, como las definiciones de recursos o recursos valiosos, y la necesidad de distinción entre recurso y capacidad, así como el vacío para definir la forma de controlar los recursos estratégicos y no reconocer la importancia de la agrupación de los recursos, poniendo énfasis únicamente en la posesión de recursos individuales (Mohedano & Benavides, 2012). Los mismos autores concluyen que, los nuevos enfoques y perspectivas (el enfoque basado en el conocimiento, el enfoque de las capacidades dinámicas, el enfoque relacional y el enfoque basado en el capital intelectual) refuerzan y complementan la perspectiva basada en recursos.

El propio Cuadro de Mando Integral -CMI que se pretende elaborar como modelo de gestión estratégica regional en el presente trabajo de investigación, tiene como fundamento principal el de incorporar activos o recursos intangibles en la base del modelo que permita la generación de valor público y así contribuir a la mejora de la competitividad regional y, por ende, al desarrollo y a una mejor calidad de vida de los habitantes en un determinado ámbito territorial, llámese región.

En este marco se considera que, la habilidad para movilizar los activos intangibles o invisibles es algo mucho más decisivo que invertir y gestionar activos tangibles y físicos. El CMI permite medir la creación de valor y la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas de

información y procedimientos de la organización, que son necesarios para mejorar su actuación futura. Aquí, se considera tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Perspectiva de Recursos y Capacidades en el modelo que se propone en la presente investigación): 1) Las capacidades de los empleados; 2) Las capacidades de los sistemas de información y, 3) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos (Kaplan & Norton, 2016).

Sin embargo, Vivas-Lopez (2013), sostiene que las críticas al enfoque de recursos y capacidades se generaron por su carácter estático para explicar la sostenibilidad de la ventaja competitiva en mercados dinámicos, lo que ha dado paso a una nueva corriente que pretende explicar cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva en entornos dinámicos y cambiantes.

2.3.7.3 Enfoque y estrategia basada en el Conocimiento.

En el marco de una estrategia basada en los recursos y capacidades, donde destacan los recursos intangibles, el conocimiento se ha convertido en una de las principales fuentes de innovación, generación de valor y de ventaja competitiva para las organizaciones, las regiones y los países.

Desde el siglo pasado, Drucker (1999) anticipaba que, el activo más valioso de una organización del siglo XXI serán los empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de éstos. Indicaba que la innovación continua ha de ser parte del trabajo, la tarea y la responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento, pero el trabajo del conocimiento exige aprendizaje continuo de parte del trabajador, pero también una enseñanza continua de su parte. La productividad de quien trabaja con el conocimiento requiere que miremos a dicho trabajador como un activo de capital y no como un costo. Los costos hay que controlarlos y reducirlos; los activos deben acrecentarse.

En esta dirección, una economía altamente competitiva donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento, porque los mercados cambian permanentemente, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, por ende, una condición para que las empresas tengan éxito hoy

deben crear conocimiento nuevo, diseminarlo en toda la organización e incorporarlo rápidamente en nuevos productos y tecnologías. Esto define hoy a las empresas creadoras de conocimiento, cuyo único propósito es la innovación continua (Nonaka, 2007).

Nonaka (2007) sostiene también que, un aspecto clave es entender la creación de conocimiento como un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito, que es un asunto de metáforas, analogías y modelos. El conocimiento tácito consiste parcialmente en destrezas técnicas que generalmente son informales y difíciles de ser captadas en el término de conocimiento (saber cómo hacer algo). Convertir el conocimiento tácito en explícito significa hallar un modo de expresar lo inexpresable en algo formal y sistemático que permita comunicar y compartir el conocimiento.

Uno de los retos de las organizaciones en el siglo XXI es gerenciar el conocimiento y traducirlo en empresas más productivas y competitivas a través de la innovación (Díaz, 2007). De allí la denominación de “Economías basadas en el Conocimiento y en el Aprendizaje” que es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje. Es decir, está centrado en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento. Pero más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica es poseer competencias claves como la capacidad de aprender y de incorporar conocimiento nuevo. Por ende, no sólo hay que desarrollar alta tecnología, sino también hay que aumentar la capacidad de las personas e instituciones en la adquisición, generación, difusión y uso del conocimiento de manera efectiva para producir crecimiento económico y desarrollo social (Peluffo & Catalán, 2002).

Asimismo, Peluffo y Catalán (2002) sostienen que, la gestión del conocimiento aplicada al sector público se ha originado por la incapacidad de las prácticas gerenciales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y transformarlo a explícito, almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias para no perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia para la innovación y el cambio. Implica gestionar información, inteligencia, documentación, personal, innovación y cambio en la organización del trabajo dentro de una dinámica sistémica para rescatar el conocimiento tácito y transformarlo en explícito. En definitiva, la

Gestión del Conocimiento se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe.

En esta línea, un aspecto importante a considerar es que con el paso hacia la sociedad del conocimiento, en los países desarrollados la economía se basa en la ciencia, la tecnología, la innovación y la educación avanzada, mientras que los países en vía de desarrollo no logran utilizar el conocimiento como fuente de crecimiento económico y progreso social (Martos, 2012).

Sin embargo, en nuestro país, ya se han dado los primeros pasos para incorporar la Gestión del Conocimiento en las instituciones del Estado con la Política de Modernización de la Gestión Pública, donde en primer lugar, en el diagnóstico se reconoce que, en la actualidad, en el Estado no existe un sistema de gestión de la información y el conocimiento, tampoco existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas de gestión; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se tratan de buscar soluciones a problemas que ya han sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten (PCM-SGP, 2013).

En la Política de Modernización de la Gestión Pública (PCM-SGP, 2013), que se ampliará más adelante, ha establecido como uno de los pilares el *Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento*. A través de la gestión del conocimiento se busca: administrar el flujo de información; formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento; monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; divulgación del conocimiento; asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones; facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento; apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo y, asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

En el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública se han comenzado a realizar los primeros intentos para gestionar el conocimiento a través de

la Secretaría de Gestión Pública con la creación de una web de Gestión del Conocimiento en Gestión Pública y programas de capacitación a los gestores públicos para diseminar las buenas prácticas y herramientas de gestión del conocimiento a nivel nacional.

2.3.7.4 Enfoque y estrategia basada en el Capital Intelectual.

Capital intelectual es un término en la cual no hay consenso y por ende no existe una definición universalmente aceptada; sin embargo, todos coinciden en que es intangible y que hace o puede hacer ganar dinero a la empresa y que viene dado por la diferencia entre el valor de mercado que tiene una empresa y su valor en los libros contables. Más aún, dependiendo del ámbito donde se utiliza el término tiene distintas connotaciones. En la literatura contable se usa el término recursos o activos intangibles, en la económica el de activos de conocimiento y en la de empresa el de capital intelectual (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007). Los autores señalados ensayan una definición integradora recogiendo distintos conceptos y afirman que, el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, que incluye el conocimiento del personal, la capacidad para aprender, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, los procesos internos, etc., de una organización, que aunque no se reflejan en los registros contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se puede establecer una ventaja competitiva sostenida.

En la misma dirección, se considera que, la principal fuente de ventaja competitiva sostenible de las organizaciones reside en sus activos intangibles, reflejados en su capital intelectual (Bueno, Paz, & Merino, 2008).

Por ende, se puede relacionar el capital intelectual con la Teoría de Recursos y Capacidades, entendiéndose desde esta perspectiva como el conjunto de activos intangibles y capacidades que posee una empresa que le permite crear valor, desarrollar una ventaja competitiva y obtener rentas superiores (Alama, 2008). Foss y Knudsen (2003), Priem y Butler (2001), y Reed, Lubatkin y Srinivasan (2006), como se citó en (Ochoa, Prieto, & Santidrián, 2012) consideran que la Teoría del Capital Intelectual es una teoría de rango medio porque representa un aspecto específico de la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría considera tres recursos basados en el conocimiento que han sido ligados a la ventaja competitiva en los tres componentes

de capital de la empresa: en su gente (capital humano), relaciones sociales (capital social) y sistemas y procesos (capital organizacional).

En el ámbito de la gestión pública resulta importante que las entidades del estado puedan identificar cuáles de estos recursos intangibles son indispensables para generar estrategias y actividades que permitan desarrollar nuevos intangibles, así como para aumentar o desarrollar los que ya existen. La interacción entre ellos aporta a la creación de valor de las entidades estatales (Moreno, 2015).

Uno de los grandes retos que tiene la gestión empresarial, gestión pública y en particular la contabilidad tradicional es cómo medir, valorar y registrar en los libros contables los intangibles, entre ellos, el capital intelectual, bajo la premisa que no se puede gestionar aquello que no se puede medir. En este escenario se vienen dando una serie de intentos para medir el capital intelectual. Uno de los modelos desarrollados es Skandia Navigator creada por Skandia, una compañía sueca de seguros y servicios financieros. El modelo se basa en tres indicadores: 1) Liderazgo; 2) Motivación, y 3) Factores Clave de Éxito, que incluye el nivel de satisfacción de los clientes y trabajadores, personal motivado y competente y, gerentes calificados y eficientes. Otros modelos son el Intellectual Asser Monitor, el de Dirección Estratégica por Competencias, Nova, que tienen en común el valor de mercado y los activos intangibles y tangibles (Sarur, 2013).

Algunos modelos para medir el capital intelectual ya están siendo llevados a la gestión pública. Uno de esos modelos es Intellectus desarrollado por la Universidad Autónoma de Madrid, el mismo que tiene por objetivo la medición y la gestión de valores intangibles y del conocimiento que componen el concepto de capital intelectual (Harms, Avila, Rados, & Rodrigues, 2014).

En esta dirección, y ante el nuevo marco de actuación en la gestión pública, diseñado por los principales países de la OCDE, denominado la Nueva Gestión Pública, parece relevante su papel en la actual Sociedad de la Información y del Conocimiento, que conlleva a redefinir la función pública y el servicio público a partir del nuevo enfoque basado en conocimiento; inclusive, a poner de relieve la necesidad de conocer qué activos intelectuales o intangibles poseen las administraciones públicas y, si son medibles para determinar el valor del Capital Intelectual Público, pero sobre todo, para conocer cómo se crean y así poder llevar a cabo una gestión efectiva de los

conocimientos que puedan tener dichas administraciones (Plaz, Marino, & Villar, 2004).

Plaz et al. (2004) consideran que las administraciones públicas necesitan una estrategia de adaptación y creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y mantenimiento del bienestar social, lo que exige tener organizaciones con altas dosis de flexibilidad, agilidad y dinamismo, que permitan a través de las capacidades y competencias asociadas la gestión de la complejidad del entorno, con el desarrollo de elementos (ver Figura 7) que alimenten la capacidad innovadora, elementos que se encierran en el terreno intangible, donde el conocimiento aglutina gran parte de su potencial explicativo.

Conocimiento e innovación: un enfoque estratégico en las Administraciones Públicas

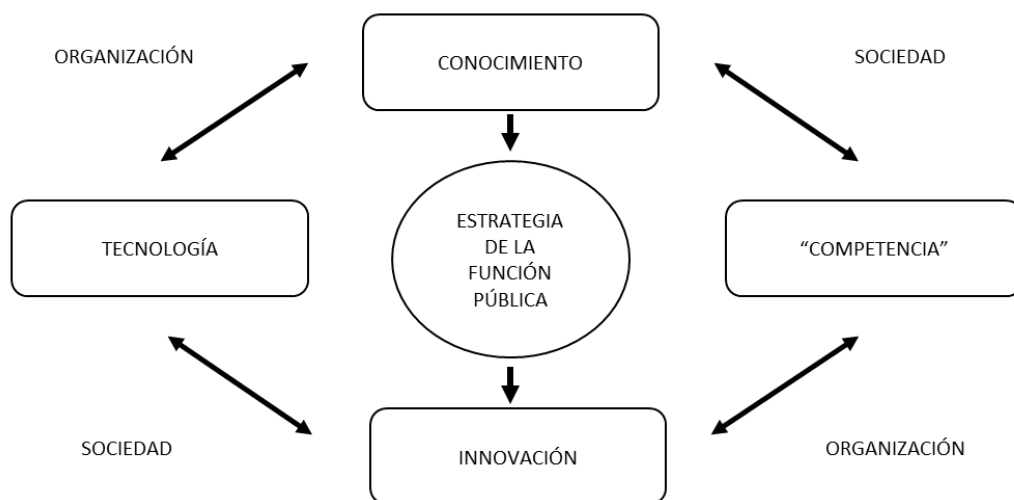


Figura 7. Conocimiento e innovación: un enfoque estratégico en las Administraciones Públicas. Elaboración: Tomado de Plaz et al. (2004).

Finalmente, Sarur (2013), considera al Cuadro de Mando Integral como un instrumento de medida del Capital Intelectual, bajo la premisa que para tener una organización exitosa se debe satisfacer la demanda de tres grupos de individuos: 1) Inversionistas, mediante la rentabilidad económica, el valor de mercado y el flujo de efectivo; 2) Clientes, mediante el cálculo de la participación de mercado, el compromiso y su retención, y 3) Empleados, medido principalmente a través de las competencias, satisfacción laboral y ambiente de trabajo.

2.3.7.5 Enfoque y estrategia basada en las Capacidades Dinámicas.

El enfoque de capacidades dinámicas es la respuesta a las numerosas críticas al enfoque de recursos y capacidades de no poder explicar por qué algunas empresas alcanzan posiciones de ventaja competitiva en mercados altamente dinámicos y con cambios acelerados. Vivas-López (2013) sostiene que, si la empresa pretende mantener su ventaja competitiva debe ser capaz de alterar (adecuar, evolucionar, renovar, adoptar, reconfigurar, etc.) su dotación de recursos para competir y lograr una ventaja competitiva sostenible en el entorno cambiante, lo que implica que la empresa y sus gerentes desarrollen habilidades para modificar continuamente su dotación de recursos de manera que sea flexible y adaptable ante los cambios del entorno.

Para Ochoa et al. (2012), el término capacidades enfatiza el papel clave de la gestión estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades, recursos y competencias en relación a los cambios permanentes del entorno. El término dinámico está referido a la capacidad de renovación de las competencias y al logro de congruencias con los cambios en el sector y ambiente de la empresa y, dar respuestas innovadoras a los cambios del mercado, tecnológicos y competencia.

En un intento por definir las capacidades dinámicas ante la multiplicidad de enfoques y definiciones, se considera que, las capacidades dinámicas son una potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos conocimientos organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus competencias centrales, para poder responder a los cambios de los mercados y tecnologías, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (Garzón, 2015).

Basado en la definición anterior, Garzón (2015), propone un Modelo de Capacidades Dinámicas (ver Figura 8) donde intenta integrar tres enfoques, el de construcción, el de innovación y el contingente, que permita desarrollar cuatro capacidades dinámicas: capacidad de absorción; capacidad de innovación; capacidad de aprendizaje; capacidad de adaptación.

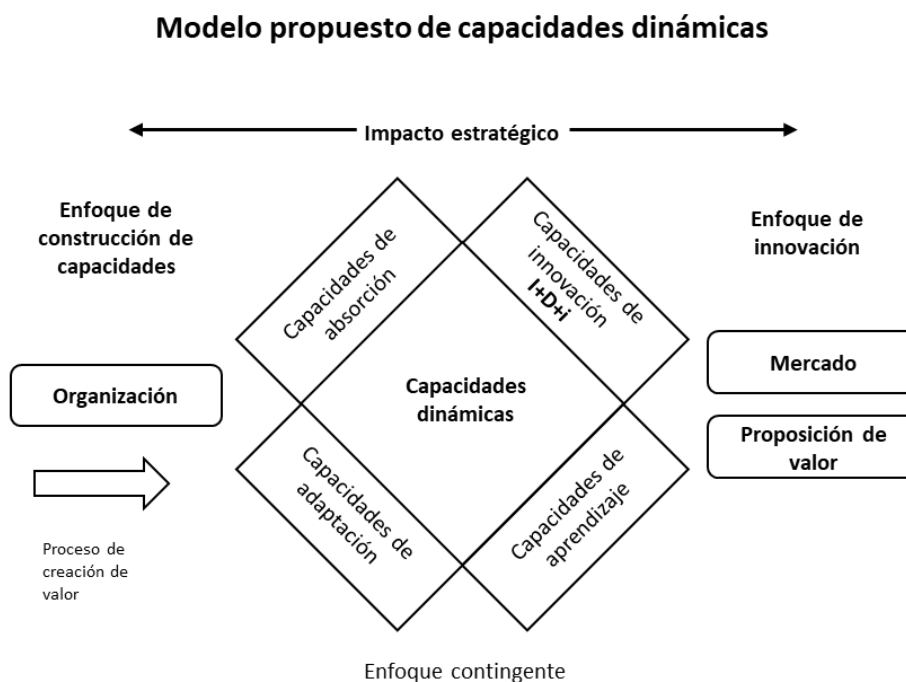


Figura 8. Modelo propuesto de capacidades dinámicas. Elaboración: Tomado de Garzón (2015).

La capacidad de absorción está referida a la habilidad de la organización de reconocer el valor procedente de la nueva información exterior, de asimilarla, y de aplicarla con fines comerciales. La capacidad de innovación es un mecanismo interno que analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno y que, posteriormente, determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar la organización en función de sus conocimientos actuales. La capacidad de aprendizaje es el potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, sobre la base de una cultura que lo facilite y otorgue las condiciones para desarrollar nuevas potencialidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la sostenibilidad; y, la capacidad de adaptación viene a ser el ajuste estratégico organizacional del modelo de negocios y la estructura para adecuarse a las condiciones del entorno de la organización.

Sin embargo, el enfoque basado en capacidades dinámicas y el modelo descrito no están exento de cuestionamientos. Así, algunos autores sostienen que sólo son las dos primeras (capacidad de absorción y capacidad de innovación), los verdaderos

componentes que permiten a la empresa mantenerse adaptada a los cambios que se producen en el entorno, puesto que incluir a la capacidad de adaptación como uno de los factores que influyen en el desarrollo de capacidades dinámicas sería un error, ya que la definición de la capacidad de adaptación está implícita en la propia definición de capacidades dinámicas. Asimismo, diferenciar entre las capacidades dinámicas la capacidad de aprendizaje cuando se tiene en cuenta la capacidad de absorción sería otro error, puesto que el propio proceso de capacidades dinámicas lleva implícito la capacidad de aprendizaje (Yañez, 2015).

2.4 Cuadro de Mando Integral

2.4.1 El Sistema de Gestión Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

Peter Drucker (1999) ya anticipaba que la creación de riqueza no estaba reflejada en las mediciones tradicionales y había que administrar los negocios con miras a crear riqueza, y para hacerlo se requiere: primero, medir la liquidez y el flujo de caja; segundo, medir la productividad de los recursos clave comparando el desempeño propio con el mejor desempeño de la industria (benchmarking); tercero, medir y administrar las habilidades esenciales, principalmente el desempeño innovador; y, cuarto, la asignación de recursos escasos, el capital y el personal, a la que, para fines de la estrategia, debe sumarse información organizada del entorno y de los competidores reales y potenciales (inteligencia de negocios).

Y es que en el mundo de la teoría económica la medición y evaluación son una importante herramienta de gestión para adoptar decisiones eficaces y mejorar el rendimiento de la organización. Al mismo tiempo, el sistema de evaluación debe ser sencillo y multidimensional, pero debe tener la capacidad de revelar las causas que afectan el rendimiento, lo que permitirá a los directores movilizar y priorizar los recursos para alcanzar los objetivos, estableciendo una relación y conexión entre los objetivos de la organización y sus dimensiones controlables (Hammer, 2006).

Uno de los aspectos fundamentales en los que coinciden los planificadores e investigadores es que no basta con diseñar la estrategia en el proceso de planificación estratégica, sino que lo más importante es su ejecución, porque además está demostrado que la mayoría de las organizaciones no ejecuta su estrategia, y de las que

lo hacen, muy pocas tienen el éxito esperado. Por lo tanto, el problema principal no es elaborar el plan y establecer la estrategia; el problema principal es la ejecución e implementación de la estrategia.

En este contexto, Kaplan y Norton (2008) diseñan un sistema de gestión entendido como el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para implementar su estrategia, traducirla en acciones operacionales, monitorizar y mejorar la eficacia de ambas. El círculo cerrado de gestión comienza con la articulación de la estrategia y comprende cinco fases, comenzando con el desarrollo de la estrategia, que implica implementar herramientas, procesos y conceptos como misión, visión y declaraciones de valores, análisis FODA, posicionamiento competitivo y competencias centrales para formular una declaración de estrategia. El modelo del sistema de gestión se sistematiza en el gráfico siguiente:



Figura 9. Sistema de Gestión Estratégica. Adaptado de Kaplan y Norton (2008).

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 mismos y detectar las desviaciones a tiempo, con el fin de adoptar las medidas correctivas oportunamente. Es aquí donde aparece la utilidad de Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la organización está cumpliendo las metas previstas. Se trata de una herramienta de gestión que muestra continuamente cuándo una organización y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia, o dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir los planes estratégicos (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real-CEEI, 2009).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se gesta desde inicios de la década de los noventa 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.

Uno de los principales fundamentos del CMI radica en la creciente importancia de los activos intangibles en la actualidad, que aportan mucho más al logro de los objetivos estratégicos que los activos tangibles. El capital humano, las bases de datos y sistemas de información, procesos clave, marcas y relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura impulsan la generación de valor diferente y sustentable en el largo plazo, no solo para las empresas sino también para los países (Kaplan & Norton, 2004). Y es que los principales indicadores del rendimiento de una empresa no se pueden encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado y medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados (Eccles, 2003).

El CMI traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación, conformando un sistema de gestión y medición estratégica para la empresa, no solo de los resultados financieros, 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 (Kaplan & Norton, 1996). El Balanced Scorecard monitoriza todos los elementos importantes en la estrategia de una organización, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global, lo que permite que las organizaciones alcancen la excelencia (Kaplan & Norton, 2005).

Es decir, las empresas utilizan el CMI para: a) Clarificar y actualizar la estrategia; b) Comunicar la estrategia a toda la organización; c) Alinear las metas de las unidades y personas con la estrategia; d) Vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales; e) Identificar y alinear iniciativas estratégicas, y f) Realizar evaluaciones periódicas del desempeño (Kaplan y Norton, 2007).

Sin embargo, el hecho de que las empresas actúen en entornos diferentes, en sectores diferentes y con estrategias diferentes implica que se deben construir CMI diferentes, más aún, si la estrategia cambia en función de los cambios de los entornos competitivos o en función de la innovación de los modelos de negocios para generar una propuesta de valor diferente y así anticiparse a las tendencias del mercado, lo que implica modificar el mapa estratégico y el CMI.

Por esta razón, Kaplan y Norton (2001) consideran que, en cada organización, a pesar de tener retos diferentes, ritmos diferentes y secuencias diferentes, existen cinco principios comunes en los que deben basar su estrategia:

- a) Traducir la estrategia a términos operativos, lo que se realiza a través de un mapa estratégico, que es una estructura lógica, completa y con relaciones de causa y efecto para describir una estrategia y que proporciona las bases para diseñar el CMI, que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.
- b) Alinear la organización con la estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.
- c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos. Que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito.
- d) Hacer de la estrategia un proceso continuo. Que integre la gestión táctica y la gestión estratégica, que permita desarrollar un proceso de aprendizaje y adaptación de la estrategia.

e) Monitorizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos para lograr una participación activa, haciendo que la necesidad de cambiar sea obvia para todos. En este sentido, el objetivo del Tablero de Gestión Estratégica (TGE) no es formular estrategias, pues el producto más importante es el mapa o tejido de indicadores en todo su proceso de construcción y por diferenciarse desde cuatro perspectivas, además de afinar y enriquecer las metas y las estrategias comprendidas en los planes estratégicos, que en la práctica genera nuevas metas y estrategias (Villajuana, 2013).

2.4.2 Objetivos estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias específicas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión (D Alessio, 2008). Desde la óptica pública, Armijo (2011) sostiene que los objetivos estratégicos son los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado (mayor a un año) para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz, y deben tener las siguientes características:

- Se deben vincular directamente con la misión y estar orientados a definir los resultados esperados para concretar la misma en un periodo determinado.
- Deben expresar las variables relevantes del desempeño esperado y ser las bases para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- 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.

En el proceso de planificación estratégica con miras a desarrollar un Cuadro de Mando Integral es importante que exista al menos un objetivo estratégico para cada una de las perspectivas del CMI.

2.4.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en organizaciones privadas.

La estructura básica del Cuadro de Mando Integral considera cuatro

perspectivas:

a) **Perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente del CMI se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio o la empresa, y las medidas de la actuación de la unidad de negocios o empresa en esos segmentos seleccionados. Los indicadores clave que incluyen son la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la captación de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la participación de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Kaplan y Norton, 1996). Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo. Las empresas deben articular metas para cada categoría y luego traducir esas metas en indicadores específicos (Kaplan y Norton, 2005). La perspectiva del cliente es el corazón de la estrategia y define la manera en la que se alcanzará el crecimiento. La proposición de valor define la estrategia específica para competir por nuevos clientes o por una cuota mayor de mercado (Kaplan y Norton, 2001).

b) **Perspectiva de procesos**

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Son los procesos que permiten entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y permitirán satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan y Norton, 1996). Un excelente desempeño desde la perspectiva del cliente se deriva de procesos, decisiones y acciones que ocurren por toda la organización. Las mediciones internas deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad. Las empresas también deben identificar y medir sus competencias centrales y las tecnologías clave necesarias para asegurar un continuo liderazgo en el mercado, decidir en qué procesos y competencias deben ser las mejores y establecer sus indicadores para cada uno (Kaplan y Norton, 2005). Es decir, la perspectiva interna define los procesos y las actividades específicas que la organización debe dominar

para dar apoyo a esta proposición de valor para el cliente (Kaplan y Norton, 2001).

c) **Perspectiva de innovación y aprendizaje**

La innovación, formación o aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan y Norton, 1996). La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender se vincula directamente con el valor de esta, es decir, solo mediante su capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales de manera continua puede una empresa penetrar nuevos mercados y aumentar los ingresos y los márgenes; en síntesis, crecer y de esa forma aumentar el valor para los accionistas (Kaplan y Norton, 2005). Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento define las competencias, el know-how, la tecnología y el clima necesarios para respaldar estos procesos y actividades de alta prioridad (Kaplan y Norton, 2001).

d) **Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas y son fácilmente mensurables. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están generando valor económico (Kaplan y Norton, 1996). Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. Es importante comprender que una mejor calidad, tiempos de respuesta, productividad o nuevos productos benefician a la empresa solo cuando se traducen en mayores ventas y participación de mercado, menores gastos operacionales o mayor rotación de activos (Kaplan y Norton, 2005).

Como sostiene Villajuana (2013), el diseño del Tablero de Gestión Estratégica generalmente es descendente y, por tanto, si se comienza mal en la primera perspectiva, se terminará mal en la cuarta perspectiva. Si la primera perspectiva es la financiera, la meta nuclear exigirá que la meta central de la perspectiva del cliente sea su meta intermedia más importante, y esta condición también tendrá que cumplirse si se inicia a la inversa.

El mapa estratégico general básico con las interrelaciones de la estrategia para

la generación de valor en organizaciones del sector privado aparece en la Figura 10: Arquitectura para el Cuadro de Mando Integral en organizaciones privadas.

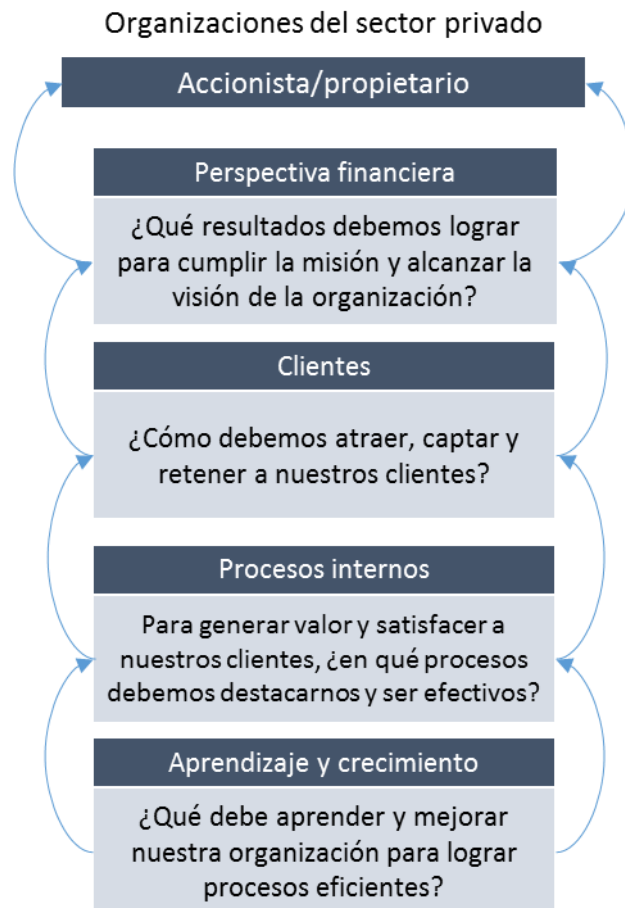


Figura 10. Arquitectura para el Cuadro de Mando Integral en organizaciones privadas. Adaptado de Kaplan y Norton (2004).

2.4.4 El Cuadro de Mando Integral aplicado al sector público.

Si consideramos que las organizaciones tienen fines diferentes, como es el caso de las organizaciones públicas y privadas, también tienen misiones diferentes que entrañan estrategias diferentes; por ende, se debe observar su actuación desde perspectivas diferentes. Kaplan y Norton (1996) reconocen que el CMI no es una plantilla que se puede aplicar a las empresas en general o a todo un sector, ya que por situaciones del mercado, entorno y estrategias diferentes se necesitan cuadros de mando diferentes.

El CMI es un instrumento flexible tanto en lo referente a las perspectivas que se incorporan para representar una realidad organizativa concreta como en lo que

respecta a su número, y ninguna de ellas predomina sobre las demás. Más aún, en la “segunda generación” del CMI el punto de partida no debe ser la selección de nuevos indicadores ni la clasificación de los ya existentes en perspectivas sino que se debe comenzar por la descripción lógica de la estrategia en un mapa estratégico, que es una representación gráfica de la estrategia y de cómo se llevará a cabo, mediante una serie de relaciones causa-efecto entre objetivos, que al mismo tiempo refleja el modelo de negocios; sin embargo, el CMI presenta dificultades ante un eventual cambio de la estrategia, ya que carece de indicadores del entorno o de riesgos asociados al entorno (Bisbe, 2010).

La generación de valor en las organizaciones públicas tiene diferencias y distinciones importantes en relación a la creación de valor económico en una empresa privada. El éxito de una institución pública es su desempeño en el logro de su diversa y ampliada misión, y por consiguiente debe definir su impacto social. La misión de una organización pública, al igual que en el sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivos y/o partes interesadas. Asimismo, tanto las organizaciones públicas como privadas llegan al éxito mediante el desempeño de sus procesos internos, que tienen el apoyo de sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento) (Kaplan y Norton, 2004).

El uso del CMI en el ámbito público cobra especial significancia como una forma de romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos. Su correcta aplicación permite vincular los programas gubernamentales, independientemente del nivel que se trate, con el logro de objetivos concretos. Ayuda a la transparencia de la gestión, pero requiere un cambio cultural en lo que respecta a la sobreabundancia de información, lo cual satura la toma de decisiones de carácter más estratégica. El CMI incorpora en el análisis el valor que generan los activos intangibles, principalmente los relacionados a valores y actitudes de las personas que componen la organización (Bonney & Armijo, 2005).

Bonney y Armijo (2005) proponen cinco ajustes al modelo original del CMI para su aplicación en el sector público:

1. Incluir tres perspectivas paralelas que ocuparán la principal jerarquía en la estructura del CMI. Estas son: la perspectiva del usuario, la perspectiva de la comunidad y la perspectiva medioambiental.

2. Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los stakeholders, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.
3. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser sustituida por la perspectiva humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
4. La perspectiva financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
5. Dado que la perspectiva interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor a sus proveedores se considerará una variable clave, y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

La arquitectura básica del mapa estratégico para describir la estrategia de los gobiernos regionales para la generación de valor público aparece en la Figura 11.



Figura 11. Arquitectura para el Cuadro de Mando Integral para gobiernos regionales. Fuente: Elaboración propia a partir del modelo básico desarrollado por Kaplan y Norton (2004).

2.4.5 Antecedentes de implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas en el Perú.

El desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas en el Perú es aún incipiente. Uno de los primeros intentos lo ha tenido el Hospital Nacional Cayetano Heredia desde el 2008 que diseñó un CMI como instrumento de gestión para alinear y comunicar los objetivos estratégicos de la organización; así como, para efectuar el seguimiento y control de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2007-2011. En el marco de esta experiencia se sostiene que no se conocen experiencias realizadas de la implementación del CMI en instituciones del sector salud. Asimismo, se señala que el CMI permitió la medición del desempeño institucional e individual de las unidades orgánicas, enlazando los planes de cada área con el PEI y su monitoreo, así como la mejora del control de la gestión (Martínez, et

al., 2010).

Otro de los intentos lo registra la Municipalidad Distrital de la Molina en su Plan de Desarrollo Local Concertado 2012-2021 donde se diseña el CMI como herramienta de gestión para implementar la estrategia y alinear la visión, misión, valores, objetivos, indicadores y las iniciativas estratégicas o proyectos con dos elementos claramente definidos:

- ✓ El Mapa Estratégico donde se plasman los objetivos estratégicos por Perspectivas y por Temas Estratégicos en un sistema de causa y efecto.
- ✓ El Tablero de Mando o Matriz Estratégica donde se traduce el Mapa Estratégico en acciones medibles, programables y cuantificables en el tiempo.

El plan considera que el CMI forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de conducción de la organización (Municipalidad de la Molina, 2011). Sin embargo, la municipalidad en la actualización de su Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de la Molina 2017-2021 cambió la metodología de planificación en función a la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Directiva N° 001- 2014 CEPLAN) que se aprobó con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014/CEPLAN/PCD, la misma que fue modificada por la Resolución N° 107-2014/CEPLAN/PCD. En este marco es que la Municipalidad de la Molina adopta una nueva metodología para la actualización de su Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021, en la que ya no se considera el Cuadro de Mando Integral (Municipalidad Distrital de la Molina, 2016).

En conclusión, casi la totalidad de gobiernos regionales y locales en el Perú no han implementado y no utilizan el CMI para gestionar, monitorear y realizar control de gestión de sus planes estratégicos institucionales; más aún, ahora que en la nueva metodología establecida por el CEPLAN no se encuentra contemplado la operativización de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral.

2.4.6 Antecedentes de implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas a nivel internacional.

A nivel internacional si existen numerosos casos de implementación del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas, principalmente en países que

pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], tal como se detalla en el Anexo N° 01. Asimismo, en América Latina ya existen varios casos de aplicación. A continuación, describimos dos casos bastante citados en nuestra región.

Chile registra un número significativo de experiencias en diversas instituciones públicas, principalmente en el sector salud y gobiernos locales. Hasta el 2012 el CMI había sido implementado en 57 hospitales a nivel nacional, que les ha permitido definir normas y líneas de acción, así como parámetros para el cumplimiento de metas, además de optimizar el uso de recursos. Asimismo, el CMI ha permitido que el Ministerio de Salud [MINSAL] monitoree de manera centralizada las metas a nivel país (Leyton, 2015).

México es otros de los países que registra aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas. Una de ellas es la implementada por la Secretaría de Educación Pública que fue iniciada el 2001 para contribuir a mejorar el logro educativo en los alumnos de las escuelas públicas de educación básica del país, que fue denominado Programa Escuelas de Calidad. En este marco implementaron el Tablero de Control de Metas de la Gestión Escolar, basado en el CMI dadas las características encontradas en el modelo (uso de indicadores, niveles de alerta, etc.). (Avalos & Paz, 2015).

Podemos concluir que el Cuadro de Mando Integral viene siendo mayoritariamente utilizado en países desarrollados. En el caso de América Latina viene ocurriendo el mismo fenómeno; es decir, las instituciones públicas que han implementado el CMI corresponden principalmente a países que se encuentran mejor ubicados en los rankings de competitividad como el caso de Chile y México, que han venido efectuando reformas y mejoras en las instituciones del Estado.

2.4.6 El mapa estratégico.

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor de una organización a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público) mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas. El mapa brinda un marco general para una visión integrada de la estrategia. Proporciona una arquitectura para integrar las

estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización (Kaplan & Norton, 2012).

El mapa estratégico de un CMI deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un CMI se encaja en una cadena de relaciones de causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible. Los mapas estratégicos y el CMI proporcionan las herramientas para traducir las declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. La estructura del CMI tiene una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y los relacionados con los clientes, pasando luego a la proposición de valor, los procesos internos y la infraestructura, que son los inductores del cambio. Las relaciones entre inductores y resultados buscados constituyen las hipótesis que definen la estrategia (Kaplan y Norton, 2001).

Asimismo, Kaplan y Norton (2001) sostienen que en el sector público la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía, porque los objetivos financieros no son los indicadores que revelan que la organización cumple su misión. Se debe considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior como representación de su objetivo a largo plazo, como por ejemplo la disminución de la pobreza, el analfabetismo o la mejora del medio ambiente, lo que comunicará claramente la misión a largo plazo de la organización.

2.4.7 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Para alcanzar los objetivos y las metas la organización debe establecer un conjunto de iniciativas, proyectos y programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores y proporcionar los recursos para cada programa de acción. Las iniciativas deben estar alineadas y verse como un conjunto integrado de inversiones. Las iniciativas crean resultados, de allí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas (Kaplan y Norton, 2004).

Por lo tanto, se requiere establecer indicadores de resultados para cada una de

las metas, también denominados indicadores de desempeño, que son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, iniciativa y/o la gestión de una institución (Bonney y Armijo, 2005). El indicador deberá estar focalizado y orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos que interesa monitorizar. Implica establecer bien los objetivos estratégicos, identificando las variables relevantes que se relacionan con los productos estratégicos y los efectos esperados (Armijo, 2011).

Según Armijo (2011), los indicadores en el ámbito público se pueden clasificar en:

- a) Indicadores que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la gestión pública en la generación de los productos o etapas del proceso productivo: Insumos, procesos o actividades, productos y resultados finales.
- b) Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Para Medianero (2005), los tres principios que deben guiar la selección de indicadores son:

1. Los indicadores deben ser significativos y relevantes.
2. Los datos requeridos para hacer cálculos deben ser factibles de una recopilación oportuna y económica.
3. Los indicadores y sus cálculos deben estar acordes con la capacidad institucional de la entidad ejecutora.

Cada indicador debe ser cuantificado con una meta, que es la aspiración o estimación a la que se espera llegar en un periodo de tiempo determinado, por ser el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos (CEPLAN, 2016). Cada meta debe tener un indicador base que representa el punto de partida a partir del cual se estima o proyecta la meta para cada indicador.

Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño y los objetivos y metas de la organización (Kaplan y Norton, 2012). Es decir, cada meta debe tener o estar relacionada con alguna iniciativa estratégica.

2.4.8 Alineación de la organización con la estrategia.

Finalmente, la ejecución de la estrategia tiene una premisa básica fundamental: alinear la organización con la estrategia, es decir, se requiere que la estructura de las organizaciones soporte la estrategia, que los ejecutivos o funcionarios relacionen la estrategia de la organización con las estrategias de sus unidades funcionales. Todos los colaboradores deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la organización (Kaplan & Norton, 2012).

2.5 Gestión pública para resultados

2.5.1 Teoría de la Administración por Objetivos – APO.

Consideramos que el punto de partida de la Gestión Pública para Resultados lo planteó Peter Drucker en 1954 *The Practice of Management*, acuñando el término “administración por objetivos”. La Administración por Objetivos-APO, es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización en el que los directivos y los empleados concuerdan con los objetivos y entienden lo que tienen que hacer en la organización a fin de alcanzarlos (Drucker, 2010).

La APO, como cualquier tema, puede ser entendida desde diversas aristas. En lo más alto de una organización, piensa uno en planeación o estrategia corporativa; en la parte inferior, en evaluación de desempeño. Es perfectamente válido que la APO signifique distintas cosas para diferentes compañías. Si una empresa es buena para planear, pero pobre para operar, el uso y percepción de la APO será un tanto distinta de otra compañía en la posición opuesta (Reddin, 1988). La APO en los Estados Unidos, representada por Drucker, estaba centrada en motivar al individuo, mientras que la APO en Inglaterra, representada por Odiorne, se centraba en la planeación corporativa.

Según George Odiorne (1965), el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo, la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluación de la contribución de cada uno de sus miembros (Odiorne, 1965).

La APO tiene un conjunto de factores a considerar: el proceso; la definición clara de metas, las prioridades, la alta administración, la elaboración conjunta de objetivos, las áreas de responsabilidad, los resultados esperados, la utilización de los objetivos, las medidas de control y las contribuciones (Giegold, 1978).

Sin embargo, como en casi todas las teorías, la APO se ha expuesto a críticas que están relacionadas con sus limitaciones, como la poca flexibilidad, el poco espacio para la espontaneidad, no considerar la interdependencia del trabajo de gestión, la no consideración de la evaluación al equipo, la fijación de objetivos para periodos cortos y la dificultad para evaluar la valía de una persona o trabajador para una organización (Levinson, 2003).

2.5.2 De la administración por objetivos a la gestión para resultados.

El nuevo enfoque de competitividad territorial para el desarrollo incluye distintas esferas. Una de ellas es la gestión como factor determinante no solo para mejorar la eficiencia en las organizaciones y avanzar en la competitividad sino para influir en el desarrollo y la calidad de vida de la población. En este escenario se gesta la gestión pública para resultados, sobre la base de la administración por objetivos.

La gestión para resultados nace en los países desarrollados en la década de los sesenta para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de gestión para resultados en el desarrollo [GpRD]. La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto) (García y García, 2010).

El objetivo de la GpRD es pasar de un modelo sustentado en la jerarquía burocrática, la centralización y el control directo (administración pública) a otro basado en la racionalidad económica, la eficacia y la eficiencia (gerencia pública). Es un modelo de gestión que tiene como finalidad principal la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. La medición del desempeño y la toma de decisiones basadas en evidencias, mediante el establecimiento de sistemas

de información (monitorización y evaluación) que permitan el aprendizaje y la mejora continua, son, igualmente, elementos esenciales de este sistema de gestión (Puras, 2014).

En esta orientación, los países desarrollados de la OCDE en el 2004, en Marrakech, durante la Segunda Mesa Redonda sobre Resultados, definieron cinco principios centrales para administrar para resultados:

1. Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases, desde la planificación estratégica, implementación y evaluación de los resultados.
2. Alinear la programación, la monitorización y la evaluación con los resultados, es decir, las estrategias y actividades deben estar diseñadas para apoyar directamente los resultados y los indicadores deben estar vinculados a los efectos e impactos que demuestren claramente los resultados.
3. Mantener la medición e información sencillas. Los resultados se deben medir a través de una lista corta y selectiva de indicadores fundamentales que son definidos por el país y que además son económicos y realistas.
4. Gestionar para, no por resultados. Los recursos e insumos se identifican para lograr los resultados planificados y definidos previamente, no a la inversa.
5. Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones. La información de desempeño se usa para apoyar la toma de decisiones y para fomentar el aprendizaje.

En el caso del Perú, recién en la década de los noventa se ha intentado introducir recomendaciones técnicas de la gestión para resultados; sin embargo, a la fecha aún existe una gran distancia entre la formulación, diseño y ejecución de las políticas y los resultados. La causa principal de esta distancia se encuentra en las personas, que son determinantes en el logro de los resultados (Shack, 2003). Sin embargo, hay que agregar que existen otros componentes fundamentales para mejorar los niveles de productividad y eficacia en la gestión pública, comenzando por las herramientas de planificación estratégica y operativa y la mejora de los procesos a partir de una simplificación o reingeniería para dar paso a una mayor automatización, además de la mejora de las herramientas de gestión pública, incluyendo los cambios que requieren las estructuras orgánicas que permitan tener organizaciones más planas y pequeñas.

A pesar de la falta de una modernización del Estado y de la gestión pública en la última década, nuestro país ha venido registrando una de las más altas tasas de crecimiento en su economía a nivel latinoamericano; sin embargo, persiste la preocupación de cómo tener un Estado más eficiente y eficaz, que gaste menos pero que al mismo tiempo preste un mejor servicio a todos los ciudadanos. Esta preocupación está fundamentada en las recientes mediciones de la competitividad de los países a nivel mundial. En el último ranking global 2017 que elaboró el IMD de Suiza sobre 63 países nos ubicamos en la posición 55. En el factor eficiencia del gobierno, nos ubicamos en el puesto 43. Por otro lado, en el Ranking Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial, sobre la base de 137 países nos ubicamos en el puesto 72, con un descenso de once ubicaciones en cinco años. En el pilar instituciones del Estado estamos en el puesto 116.

De allí la imperiosa necesidad de nuestro país de pasar de la gestión burocrática tradicional, basada en reglamentos, a la gestión para resultados, que es considerada como la más importante de las reformas que experimentaron las administraciones públicas en distintos países, principalmente desarrollados, en los años noventa, menos en el Perú. El nuevo modelo resalta la importancia del resultado de los procesos administrativos de acuerdo con su eficiencia y la eficacia. Con la gestión para resultados se pretende superar los déficits que exhibe la gestión burocrática en lo que se refiere a eficiencia, orientación hacia el cliente, flexibilidad, transparencia y participación para generar valor público y avanzar hacia el desarrollo (CEPAL, 2001). En este escenario, el principal reto de los gobiernos regionales y locales es desarrollar capacidades de coordinación y colaboración con los sectores productivos y la sociedad para generar un marco favorable al desarrollo humano y un contexto institucional de políticas públicas que promuevan la competitividad humana. Por ello es indispensable el desarrollo institucional y la mejora de la capacidad de gestión de estos gobiernos (PNUD, 2005).

Por ello necesitamos incorporar la GpRD como estrategia integral de gestión pública, donde las decisiones se adopten sobre la base de información confiable acerca de los efectos e impactos de las acciones en la sociedad. Esta estrategia comprende la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, la gestión de proyectos, la monitorización y la evaluación. Incluye los procesos, principalmente aquellos que

agregan valor público y la estructura organizativa que debe soportar la estrategia. Esta corriente de una nueva gestión pública gestada en los países desarrollados promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado basada en la racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos de creación de valor público (resultados), es decir, a lograr los cambios sociales observables y susceptibles de medición y no solamente a las actividades o productos que contribuyen a esos cambios (García y García, 2010).

Según Puras (2014), en un enfoque de GpRD la cadena de resultados constituye el guión básico sobre el que se construyen las estrategias de intervención necesarias para obtener los resultados de desarrollo. Su objetivo es establecer una relación lógico-causal entre los logros de diferentes niveles que se esperan conseguir y los recursos y medios necesarios para ello, cuyos elementos son:

- Recursos/insumos: Recursos financieros, materiales y humanos necesarios para llevar a cabo las intervenciones de desarrollo.
- Actividades/intervenciones: Acciones o intervenciones emprendidas por los actores de desarrollo, mediante las cuales los insumos se movilizan para conseguir los productos esperados.
- Productos: Bienes y servicios resultantes directos del desarrollo de una intervención, que contribuyen a la ejecución de los resultados esperados.
- Resultados: Efectos a mediano plazo deseados y buscados por la estrategia sobre los destinatarios en términos de mejoras de condiciones de vida. También pueden ser llamadas resultados las mejoras de desempeño en organismos clave para el desarrollo de un país, región o área geográfica determinada.
- Impacto: Efectos positivos o negativos, directos o indirectos, intencionados o no, producidos a largo plazo por la estrategia de desarrollo.

En conclusión, necesitamos un Estado moderno al servicio de las personas, cuyo proceso debe comprender cambios profundos en la planificación en todos los ámbitos de gobierno, que permita que los planes tengan coherencia y consistencia, con metas claras e indicadores precisos para medir los resultados, y al mismo tiempo lograr que la gestión pública y los presupuestos sean para generar resultados.

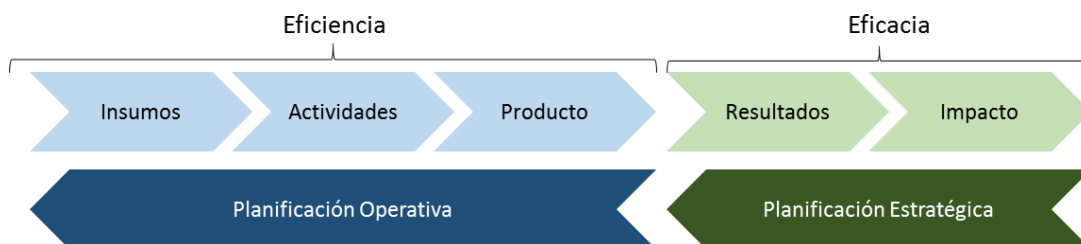


Figura 12. Eficiencia y eficacia. Fuente: Adaptado de García y García (2010) y Puras (2014).

El proceso tiene un doble sentido. Los planes estratégicos en el largo plazo deben medir la eficacia en el logro de los resultados e impacto, mientras que los planes operativos deben medir el uso eficiente de los insumos, las actividades y los productos. Esta cadena de resultados tiene un círculo virtuoso que sienta las bases para una gestión pública para resultados de desarrollo.

2.5.3 La nueva gestión pública.

En el marco de la corriente de la Gestión para Resultados aparece el concepto de la Nueva Gestión Pública [NGP] que se le atribuye a Christopher Hood por su estudio llamado “A Public Management For All Seasons” en 1991. Este nuevo paradigma se dio en un contexto de grandes transformaciones, entre ellas la caída del Estado de Bienestar, el llamado ajuste estructural, la desregulación de las economías, y en general profundas transformaciones en el pensamiento económico mundial. Se intenta dejar atrás los principios de las antiguas formas de administrar las instituciones públicas, como la preeminencia de la idea de lo público, el rol de la política, la ética del bienestar, el modelo burocrático de organización, etc., para dar paso a formas más flexibles y dinámicas, similares a las técnicas empleadas en el sector privado en búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad, al que debe sumarse el descontento de la ciudadanía por los deficientes servicios del Estado y los crecientes costos internos, lo cual obligó a la búsqueda de fórmulas nuevas y diferentes (Araya & Cerpa, 2009).

Se estima que el origen de la NGP se encuentra en dos escuelas de pensamiento: la teoría de la elección pública y el gerencialismo. De la teoría de la elección pública, la NGP toma el escepticismo frente a las formas tradicionales de gestión, la intención por introducir mecanismos de mercado y el interés por construir

sistemas de incentivos que hagan que el desempeño y los resultados de los funcionarios sean premiados o castigados y, por ende, reducir las tendencias expansivas de la burocracia. Del gerencialismo la NGP toma la libertad de gestión y autonomía de los managers, reducción de las regulaciones y enfoque en los resultados, es decir, que para dar soluciones a los nuevos problemas públicos las organizaciones deben responder rápidamente al entorno cambiante y alejarse de reglas homogéneas y rígidas, disminuir las restricciones a las decisiones y los destinos del presupuesto y, ampliar el espacio para buscar soluciones, innovar y crear valor público, preocupándose por la calidad, la orientación al cliente/usuario/ciudadano y la medición de los resultados (Cejudo, 2011).

Asimismo, se considera que las características de la nueva gerencia pública pueden clasificarse en dos categorías: a) características que se reconocen propias de la nueva gerencia pública, las cuales no han tenido antecedentes en el ámbito gubernamental, como la soberanía del consumidor, contratos (tercerización), sistema de competencia (no permitir monopolios), empresarialidad (gerentes profesionales) e innovación, y separación entre *management* y *policy* (despolitizar) y, b) características adoptadas, que no se consideran nuevas en la NGP, entre ellas, la rendición de cuentas, mayor utilización de las tecnologías de información y comunicación [TICs], planeación y gestión estratégica y descentralización (Martínez J. , 2005).

Sin embargo, la creciente insatisfacción por la baja calidad de los servicios públicos aumenta la presión para mejorar la eficiencia y la calidad del gasto, debido a que no se observa un rendimiento adecuado de la carga impositiva. Aquí, un tema clave es conocer si una gestión eficiente de las políticas públicas puede contribuir a un crecimiento socialmente equitativo, regionalmente equilibrado y ambientalmente sostenible. Desde esta perspectiva, la eficiencia de la gestión pública depende de cómo se toman las decisiones sobre la asignación de los recursos públicos, cómo se financian las políticas que se derivan de estas decisiones, cómo se dividen entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales (llámese gobiernos regionales y locales) las responsabilidades de aplicación de dichas políticas, cómo se gestionan los recursos y, finalmente, cómo se monitorea y evalúa la implementación de estas políticas. Una visión apuesta por controlar la expansión del gasto corriente bajo el argumento que el aumento del gasto corriente reduce el espacio para la realización de las inversiones

necesarias para sostener el crecimiento económico, por lo que la única manera de evitar futuros problemas fiscales sea insistir en el aumento de los impuestos, con las consecuencias conocidas (Máttar & Perroti, 2014).

Aquí cabe una reflexión, hoy la gran mayoría de gobiernos regionales y gobiernos locales en el Perú han expandido de manera irresponsable y peligrosa su gasto corriente, que en muchos casos supera el ochenta por ciento de sus presupuestos e inclusive existen casos donde supera el noventa por ciento, dejando un estrecho margen al presupuesto de inversiones. Este problema, paradójicamente se ha agudizado en el presente siglo debido al incremento significativo de los presupuestos a través del canon minero, que deberían ser para inversiones, pero que en la práctica las inversiones no se hacen o se retardan excesivamente o se sobrevaloran, pero el gasto corriente sigue aumentando, principalmente por el incremento significativo de los gastos de personal, no solamente para la ejecución de los proyectos de inversión que se justifica y es lícito, sino que en gran parte y de manera ilegal se desvía a la parte administrativa transgrediendo las disposiciones de la Ley de Presupuesto.

Máttar y Perroti (2014) remarcan que, no basta con observar cómo evolucionan las distintas categorías de gastos. Es necesario analizar el gasto y las implicancias que los cambios en la estructura del gasto traen para la economía y la sociedad y, enfocarse en la calidad del gasto, que es aquel que genera un producto que corresponde a las necesidades y expectativas de sus usuarios (o consumidores) a un costo que cumpla con los requisitos de eficiencia.

Por esta y otras razones, un elemento clave en la NGP es tener un gobierno que sea eficiente y eficaz. Un gobierno eficaz es aquel cuyos resultados, como la prestación de servicios públicos o el diseño y la implementación de políticas públicas, cumplen los objetivos deseados. Al mismo tiempo, un gobierno eficiente es aquel que genera estos resultados al menor costo posible, usando el mínimo necesario de recursos de la sociedad y, en especial, de los contribuyentes. Implica que el gobierno se esfuerza por generar productos públicos de calidad, incluyendo los servicios que presta a los ciudadanos, al mejor costo, y garantiza que lo ofrecido cumpla con las intenciones originales de los formuladores de políticas públicas (OCDE, 2011).

La OCDE (2011) remarca que, los gobiernos deben de tener la capacidad y la flexibilidad para responder con rapidez a los cambios en la sociedad, tomar en cuenta

sus expectativas en la identificación del interés público general y tener la voluntad de analizar su rol desde una perspectiva crítica. Que sus medidas, decisiones y procesos estén abiertos al escrutinio y revisión de otros sectores del gobierno o por la sociedad civil y, en algunos casos, por instituciones externas (transparencia). Tener capacidad de mostrar hasta qué punto las medidas que aplica y las decisiones que toma son congruentes con los objetivos definidos (rendición de cuentas). Poder prever problemas y temas a futuro, con base en los datos y las tendencias actuales y, diseñar políticas públicas que tomen en cuenta los costos futuros y los cambios previstos (visión prospectiva) y, que ejecute las leyes, las regulaciones y los códigos de manera equitativa y transparente (Estado de derecho).

Finalmente, las NGP no está exenta de críticas de muchos autores que sostienen que sería parte de los aspectos políticos e ideológicos del liberalismo y su corriente privatizadora; de la falsa creencia de que la gestión privada es superior a la pública y que sólo la primera puede solucionar los problemas; la clientelización de los ciudadanos; la disminución de los derechos laborales de los trabajadores y el incremento de sus obligaciones; la adopción simplista de las características de la gestión privada sin tener en cuenta las diferencias con la gestión pública; la exclusión de determinados colectivos de ciudadanos, en aras de obtener un buen indicador económico relacionado con la reducción de costes (Fernández, Fernández, & Rodríguez, 2008).

2.5.4 La modernización de la gestión pública en el Perú.

En la corriente de afirmación de la NGP no sólo en los países de la OCDE, sino también en algunos países de América Latina, destacan Chile y Colombia que han logrado avances significativos en materia de Competitividad, gracias a una reducción del tamaño del Estado para que gaste menos, pero con mejor calidad, mayor efectividad, transparencia, meritocracia y capacidad para generar mayor valor público y confianza en los ciudadanos.

En el Perú, se ha venido realizando esfuerzos esporádicos y parciales, antes y después de la publicación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PCM-SGP, 2013), la misma que analiza la situación y diagnostica la realidad de las instituciones públicas en el Perú, destacando principalmente lo siguiente:

La ubicación del Perú en el Índice Global de Competitividad 2017-2018 elaborado por el Foro Económico Mundial, donde mantenemos un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 113 sobre 137 países), instituciones (puesto 116), salud y educación primaria (puesto 93), por mencionar sólo algunos de los más relevantes.

1. Limitada capacidad de gestión de las instituciones, lo cual impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.
2. La transferencia de funciones y el incremento de recursos como parte del proceso de descentralización no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión y que las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos.
3. Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público. El plan no se utiliza como herramienta efectiva de gestión. Consideramos que hay avances significativos en materia de planificación con el CEPLAN, pero falta perfeccionar la metodología, desarrollar capacidades de planificación y articular los planes con los otros sistemas administrativos y la ejecución con herramientas de gestión estratégica.
4. Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones, no coherente con la estrategia. Comúnmente sobredimensionada, con áreas que no generan valor público y con excesivos niveles jerárquicos que hacen lento los procesos y la transmisión de las decisiones y comunicaciones.
5. Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios. Procesos y procedimientos sumamente extensos, no simplificados ni automatizados que afectan severamente la generación de valor público.
6. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades, por falta de capacidades y de herramientas efectivas de gestión, entre otras, de un Sistema de Gestión Estratégica (CMI), que incluya un tablero de indicadores que se propone en el presente trabajo de investigación.

7. Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento, para la adopción de mejores decisiones y medidas correctivas, compartir buenas prácticas de gestión y para que los errores frecuentes no se repitan.
8. Débil articulación intergubernamental e intersectorial, por falta de una coordinación efectiva para la formulación y ejecución de programas y planes conjuntos para complementar los recursos y capacidades a través de múltiples materias de competencia compartida.
9. De nuestra parte, agregamos las serias deficiencias e irregularidades frecuentes en los procesos de selección para contratos de personal, que en muchos casos son casi inexistentes, así como en las promociones, encargaturas y designaciones en niveles de decisión, sumado a las escasas competencias y capacidades de la mayor parte del personal nombrado, sin evaluaciones objetivas de desempeño por la no implementación de la Ley SERVIR. Este último aspecto lo consideramos el más crítico y fundamental para la mejora de la gestión pública, principalmente en los gobiernos regionales y locales, lo que no aparece con claridad en el diagnóstico de la Política de Modernización.

En función del diagnóstico descrito se han establecido los pilares y ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública que aparece en la figura siguiente:

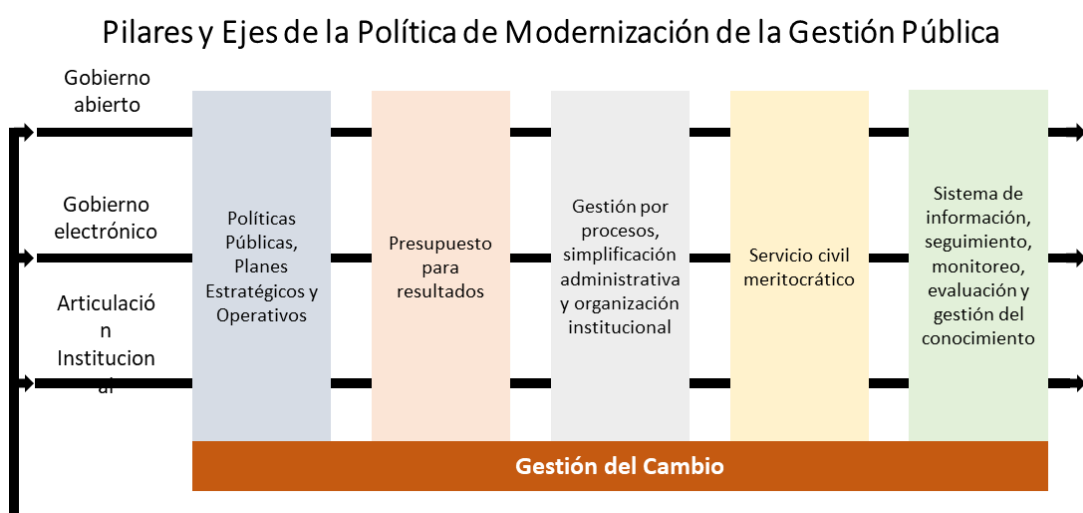


Figura 13. Pilares y ejes de la política de modernización de la gestión pública. Elaboración: Tomado de PCM-SGP (2013).

En este nuevo intento, la PCM-SGP (2013) sostiene que, la modernización de la gestión pública es una política de Estado con la finalidad de emprender un proceso

de cambio y reforma integral que tiene como principios la orientación al ciudadano, la efectividad, la articulación, el control de gestión, la transparencia, la rendición de cuenta, la ética pública, la innovación y el aprovechamiento de las tecnologías, que bien se enmarca en el enfoque de la Gestión para Resultados y la corriente de la Nueva Gestión Pública.

Debemos hacer notar que, para este proceso político-técnico se formuló una estrategia de modernización de la gestión pública para el periodo 2012-2016, con el objeto de avanzar hacia un Estado moderno, eficiente, descentralizado, unitario, inclusivo y abierto, enfocando el proceso hacia el logro de una gestión pública orientada a resultados que impacte en el bienestar del ciudadano, teniendo a la Secretaría de Gestión Pública- SGP como entidad rectora para cambiar la gestión operativa hacia una gestión supeditada al proceso presupuestario y estar guiada por la obtención de resultados (PCM-SGP, 2012).

En la estrategia establecida por la PCM-SGP (2012) se definieron cuatro líneas de acción:

- a)** Formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y del Plan de Implementación al 2021 y, alineamiento de los Planes Institucionales Estratégicos y Operativos a dichos instrumentos.
- b)** Adecuación del marco normativo que regule la estructura, organización y funcionamiento del Estado para hacerla ágil, articulada y eficiente, cuyo objetivo central era encontrar el equilibrio entre la rigidez de un sistema que lleva al incumplimiento y la inacción a uno más flexible hacia el logro de resultados.
- c)** Mejora en la Calidad de Servicios, promoviendo un cambio en los procedimientos administrativos bajo el enfoque de la gestión por procesos a través de la simplificación administrativa, optimización de procesos y mejora en la atención al ciudadano.
- d)** Gobierno Abierto: transparencia, ética pública y participación ciudadana a través de la institucionalización en los tres niveles de gobierno, con prácticas de gobierno abierto, la ética pública, la transparencia y la participación ciudadana.

Si bien se han realizado avances en las políticas y los aspectos normativos, estuvimos lejos de alcanzar los resultados esperados al 2016, principalmente en lo relacionado a la simplificación y optimización de procesos y procedimientos para mejorar la calidad de los servicios. Más preocupante aún, son los insignificantes avances en materia de gobierno abierto, donde la transparencia y la ética escasean casi en todas partes y, las irregularidades y casos de corrupción se presentan de manera frecuente en todos los niveles de gobierno.

Sin embargo, el problema se agudiza porque no sólo se trata de modernizar el Estado en el nivel central, sino en los cuatro niveles de gobierno (gobierno central, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales), en cuya fragmentación coexisten diversos regímenes de organización y funcionamiento, por lo que es necesario contar con una política de modernización de la gestión estatal que implique un conjunto de reglas de juego respecto a las intervenciones del estado a fin de generar incentivos adecuados para organizaciones y funcionarios, teniendo en cuenta que la falta de respaldo político es el principal obstáculo (Antunez de Mayolo, 2012).

En la misma dirección, consideramos que, la modernización de la gestión pública depende en gran medida del “servicio civil meritocrático”, ya que a pesar de la progresividad de la ley para su implementación en un periodo de seis años, al haber transcurrido casi cinco años desde la dación de la ley en julio 2013, sus avances no son muy significativos en las instituciones comprendidas en la misma, principalmente en lo que se refiere a gobiernos regionales y locales, por falta de voluntad política y la oposición sindical que solicita incrementos remunerativos, pero que no acepta evaluaciones de desempeño, menos la posibilidad de un cese laboral por desaprobaciones consecutivas que constituyan una causal para la culminación del vínculo laboral de manera automática. A la fecha (18 de abril 2018), sólo el Gobierno Regional de Piura y la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión cuentan con Resoluciones de inicio a la Ley del Servicio Civil, conjuntamente con otras cincuenta entidades públicas dependientes

En tal sentido, no es posible hacer incrementos remunerativos significativos en la gran mayoría de instituciones públicas por la gran carga de gastos corrientes, principalmente en los gobiernos regionales y locales que están sobredimensionados y

generalmente con una gran parte de personal con bajo nivel de competencias. Al mismo tiempo, los niveles remunerativos no son atractivos para profesionales calificados que permita captarlos y desarrollar una gestión del cambio para implementar los demás pilares y ejes de la política de modernización de la gestión pública en el Perú.

2.6 Medición del desarrollo y la competitividad de los países y regiones

2.6.1 Modelos de medición del desarrollo.

Uno de los aspectos más complejos es intentar medir el desarrollo, que por naturaleza es multidimensional. En todos los casos las mediciones no se realizan arbitrariamente, sino que se encuentran enmarcadas en un conjunto de conceptos y son guiadas por determinadas reglas empíricas. Así, las diferentes concepciones teóricas del desarrollo privilegian diferentes indicadores de la realidad. Debe tenerse presente que los indicadores de desarrollo pueden analizarse a diferentes escalas: continentes, países, regiones o grupos de personas. Para ello primero se debe desagregar el concepto en dimensiones o variables y luego construir indicadores que den cuenta de esas dimensiones (Bertoni et al., 2011).

Según Bertoni et al. (2011), existe un conjunto de indicadores que se utilizan en diferentes modelos con los cuales se intenta medir el desarrollo:

- a) Producto Bruto Interno per Cápita, que implica dividir el valor de los bienes y servicios finales producidos por la población en un país o región en un año dado y la cantidad de población de ese país o región. Mide el valor agregado en bienes y servicios producidos en un año. Este indicador tiene serias limitaciones como la no consideración de la informalidad, la destrucción de los recursos asociados a la obtención de esa riqueza y el hecho que la distribución de la riqueza no suele ser igualitaria.
- b) Indicadores de pobreza, método indirecto debido a que parte de los ingresos de un hogar o personas para inferir sus condiciones de vida.
- c) Indicadores de necesidades básicas insatisfechas, es una medida directa de la pobreza que mide las carencias en una población y suele incluir el acceso a la vivienda, acceso a los servicios básicos de la vivienda, así como la educación y la

alimentación.

2.6.1.1 Índice de Desarrollo Humano.

Uno de los intentos más reconocidos para intentar medir el desarrollo es el Índice de Desarrollo Humano, que publica el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] como Informe sobre Desarrollo Humano desde 1990, el mismo que ha venido teniendo cambios con la corrección, incorporación o exclusión de indicadores.

El PNUD indica que sí es posible medir y calcular el grado de bienestar de las personas a través del Índice de Desarrollo Humano [IDH], el mismo que considera siete dimensiones:



Figura 14. Dimensiones del desarrollo humano. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf

El PNUD indica que el desarrollo humano tiene por objetivo ampliar las oportunidades de las personas, con enfoque en la riqueza de las vidas humanas y no solamente en la riqueza de las economías (véase Figura 14) (PNUD, 2017).

El Índice de Desarrollo Humano [IDH] es un índice compuesto centrado en tres dimensiones básicas:

- Tener una vida larga y saludable, que se mide por la esperanza de vida al nacer.

- Capacidad de adquirir conocimientos, que se mide por los años de escolaridad y los años esperados de escolaridad.
- Capacidad de lograr un nivel de vida digno, que se mide por el ingreso nacional bruto per cápita.

En la Tabla 1 se muestran los componentes e indicadores que hacen posible el cálculo del IDH. Cada uno de los cinco componentes cuenta con distintas definiciones y, como se mencionó líneas arriba, no solo cubren la dimensión económica sino también la social.

Tabla 1
Componentes e indicadores del IDH de Perú

		Definiciones
Posición:	84	Clasificación/ranking según IDH 2015. Posición sobre 188 países.
IDH	0.734	Índice compuesto que mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida digno
Esperanza de vida al nacer en años	74.60	Número de años que se espera que viva un recién nacido si los patrones de las tasas de mortalidad por edad vigentes en el momento del nacimiento se mantienen a lo largo de la vida del lactante
Años esperados de escolaridad	13.10	Número de años de escolaridad que puede esperar recibir un niño en edad de comenzar la escuela si los patrones vigentes de las tasas de matriculación por edad se mantienen a lo largo de la vida del niño.
Años promedio de escolaridad	9.00	Número promedio de años de educación recibidos por las personas de 25 años o más, calculado a partir de los niveles de logros educativos utilizando la duración oficial de cada nivel.
Ingreso nacional bruto (INB) per cápita - PPA en US\$ de 2011	11,015	Ingresos totales de una economía generados por su producción y la propiedad de los factores de producción, menos los ingresos pagados por el uso de factores de producción que son propiedad del resto del mundo, convertidos a dólares internacionales usando las tasas de la PPA (Paridad de poder adquisitivo), y divididos por la población a mitad del año.
Clasificación según el INB per cápita menos la clasificación en función del IDH	8	Puesto según INB per cápita (lugar en el ranking) menos clasificación en función del IDH (lugar en el ranking)

Nota. Adaptado y recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf

2.6.2 Modelos para medir la competitividad de los países.

Si bien no se ha llegado a establecer a nivel internacional un modelo uniforme para medir el grado de competitividad de los países y regiones, existen múltiples modelos y metodologías que se dividen en dos categorías: las metodologías y modelos para la medición de la competitividad de los países y las que intentan medir la competitividad de las regiones.

2.6.2.1 Reporte Global de Competitividad [RGC] del Foro Económico Mundial.

Una de las metodologías más reconocidas en la medición de la competitividad de los países es la que aplica el Foro Económico Mundial [FEM] (Global Competitiveness Report-World Economic Forum), que publica desde 1979 el Reporte Global de Competitividad [RGC]. El índice define la competitividad como la serie de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y se calcula a base de 12 categorías o pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en materia de negocios e innovación (World Economic Forum, 2017).

El RGC mide la competitividad de los países en dos niveles: uno que podría considerarse macroeconómico (el Índice de Crecimiento) y otro microeconómico (Índice de Competitividad Empresarial). Ambos son complementarios, ya que se considera que los factores relevantes para el índice de crecimiento sirven como soporte a la actividad empresarial y, al mismo tiempo, que las políticas macro deben alinearse a las características y necesidades de las empresas. Ambos indicadores se construyen a partir de información estadística y de resultados de encuestas a empresarios.

El Índice de Crecimiento considera tres pilares que sintetizan el crecimiento económico: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la tecnología. Hace énfasis en que los países que se encuentran cerca de la frontera tecnológica solo pueden seguir creciendo si mejoran sus tecnologías mediante la innovación, mientras que otros países dependen más de la adopción de tecnología del exterior. Así, divide a los países en dos grupos: innovadores y seguidores, donde para

los primeros se da una mayor ponderación al factor tecnología que en los segundos, para los que se le da la misma ponderación para los tres factores.

El Índice de Competitividad Empresarial tiene dos componentes: las operaciones y estrategia de las empresas y el ambiente empresarial nacional o ambiente microeconómico. Una consideración importante realizada por este estudio es que agrupa a los países en tres rangos de PBI per cápita, ya que sostiene que las empresas en un país, según su nivel de desarrollo, se trasladan de un estado de aprovechamiento de factores básicos hacia uno de explotación de factores avanzados.

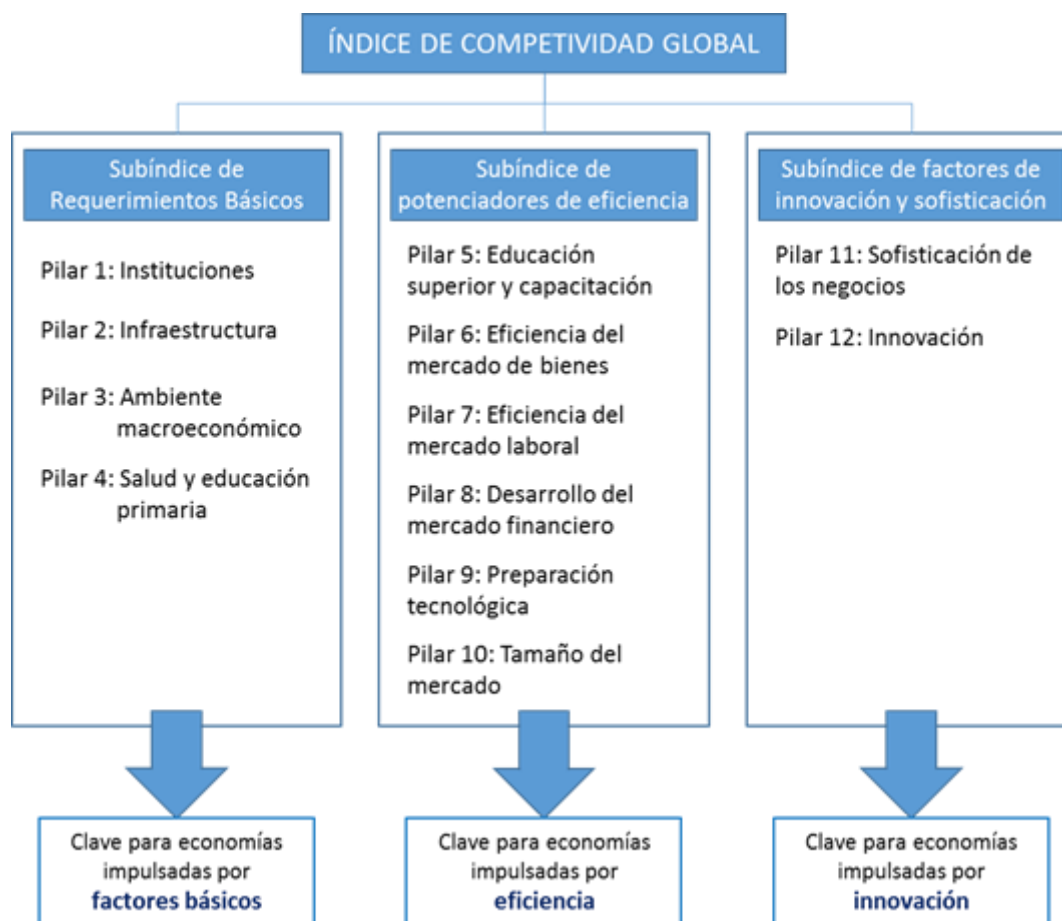


Figura 15. Construcción del Índice Global de Competitividad WEF 2017-2018. Fuente: World Economic Forum, 2017. Elaboración propia

El índice combina 114 indicadores que se agrupan en 12 pilares. A su vez, estos pilares se organizan en tres subíndices: requisitos básicos, potenciadores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación. Los tres subíndices reciben

diferentes pesos en el cálculo del índice global, dependiendo de la etapa de desarrollo de cada economía, según su PIB per cápita y la proporción de exportaciones representadas por las materias primas. Perú se ubica en la etapa de desarrollo impulsada por la eficiencia. Las economías en esta etapa deberán comenzar a desarrollar procesos de producción más eficientes y aumentar la calidad del producto, porque los salarios han aumentado y no pueden aumentar los precios.

Para mayor detalle sobre qué indicadores son usados en el Índice Global de Competitividad WEF 2017, puede consultar el anexo N° 3.

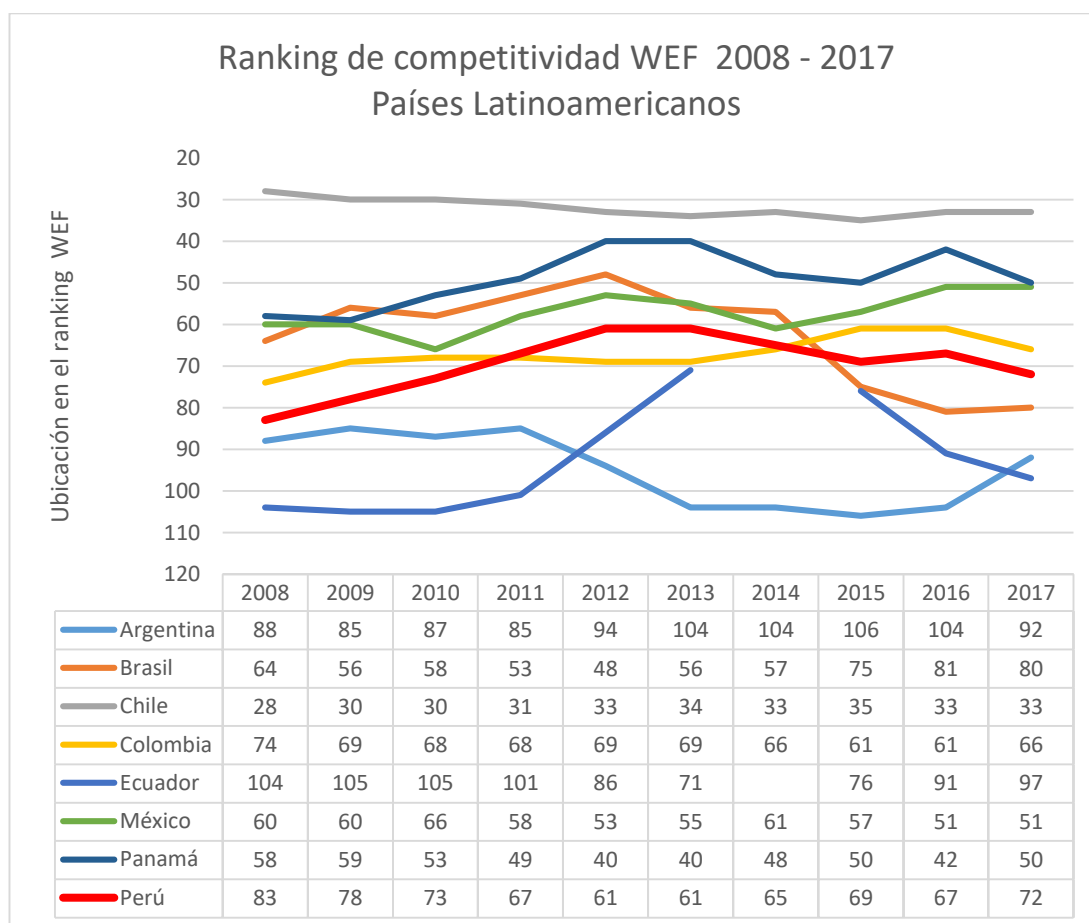


Figura 16. Evolución de rankings de países sudamericanos WEF 2008-2017. Fuente: World Economic Forum, 2017. Elaboración propia

Ambos índices unificados permiten elaborar el Índice Global de Competitividad (IGC). Una de las últimas innovaciones de esta metodología es la incorporación de variables sociales y medioambientales, que está generando un nuevo

enfoque denominado competitividad sostenible.

En este nuevo enfoque y en un nivel macro, la Universidad de Yale, en Estados Unidos, desarrolló el Índice de Sostenibilidad Ambiental mediante la evaluación de sistemas ambientales, reducción de las tensiones, reducción de la vulnerabilidad humana, capacidad social e institucional y la gestión global. Los resultados de la evaluación son presentados en pentágonos. El ESI (por sus siglas en inglés) fue publicado entre 1999 y 2005 por el Centro de Derecho y Políticas Ambientales de la Universidad de Yale en colaboración con el Centro para la Red Internacional de Información sobre Ciencias de la Tierra [CIESIN] de la Universidad de Columbia y el Foro Económico Mundial [WEF] (Velázquez & Vargas-Hernández, 2012).

Este indicador evolucionó al Índice de Desempeño Ambiental (EPI, por sus siglas en inglés), que es un método para cuantificar y marcar numéricamente el desempeño ambiental de las políticas de un Estado. Este índice fue desarrollado a partir del Índice Piloto de Desempeño Ambiental, publicado por primera vez en 2002 y diseñado para complementar los objetivos ambientales establecidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

Hoy en día el índice evalúa impactos en nueve categorías temáticas: los impactos en la salud, la calidad del aire, el agua y el saneamiento, los recursos hídricos, la agricultura, los bosques, la pesca, la biodiversidad, el hábitat, el clima y la energía.

En el informe publicado en 2016, economías como Estados Unidos, Singapur, y Alemania (que en el último Ranking de Competitividad Global 2017-2018 publicado por el WEF se ubican en las posiciones 2, 3 y 5, respectivamente) ocupan los puestos 26, 14, y 30 en el nuevo Índice de Desempeño Ambiental (Yale University, 2017).

2.6.2.2 Índice del International Institute for Management Development- IMD

Otra de las reconocidas mediciones de la competitividad de los países es la que publica el IMD desde 1989. El ranking se publica en el Anuario de Competitividad Mundial [EJT], el mismo que clasifica y analiza la capacidad de las naciones para crear y mantener un ambiente en el que las empresas puedan competir. Se reconoce que la creación de riqueza tiene lugar principalmente a nivel de la empresa (microeconómico), a lo que se le denomina competitividad de las empresas. Sin

embargo, las empresas operan en un entorno nacional que mejora o dificulta su capacidad de competir a nivel nacional o internacional, a lo que se le denomina competitividad de las naciones. Sobre esta base la metodología de la EJT divide el ambiente nacional en cuatro factores principales, y al mismo tiempo cada uno se divide en cinco subfactores, totalizando 20 subfactores:

- Desempeño económico, que incluye la economía doméstica, comercio internacional, inversión internacional, empleo y precios.
- Eficiencia del gobierno, que incluye a las finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación empresarial y estructura social.
- Eficiencia empresarial o de los negocios, que incluye a la productividad y eficiencia, el mercado laboral, finanzas, prácticas empresariales y actitudes y valores
- Infraestructura, que incluye la infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud, ambiental y educativa.

Los 20 subfactores comprenden más de 300 criterios. Cada subfactor, independientemente del número de criterios que contiene, tiene el mismo peso en la consolidación general de los resultados, que es 5 % ($20 \times 5=100$). Los criterios son con datos duros, que se basan en estadísticas de organismos internacionales o de fuentes nacionales, como por ejemplo el PIB, o datos blandos, como la percepción sobre la disponibilidad de gerentes competentes. Los criterios duros representan un peso de $2/3$ en la clasificación general, mientras que los datos blandos de la encuesta a ejecutivos de negocios representan un peso de $1/3$ (International Institute for Management Development, 2017).

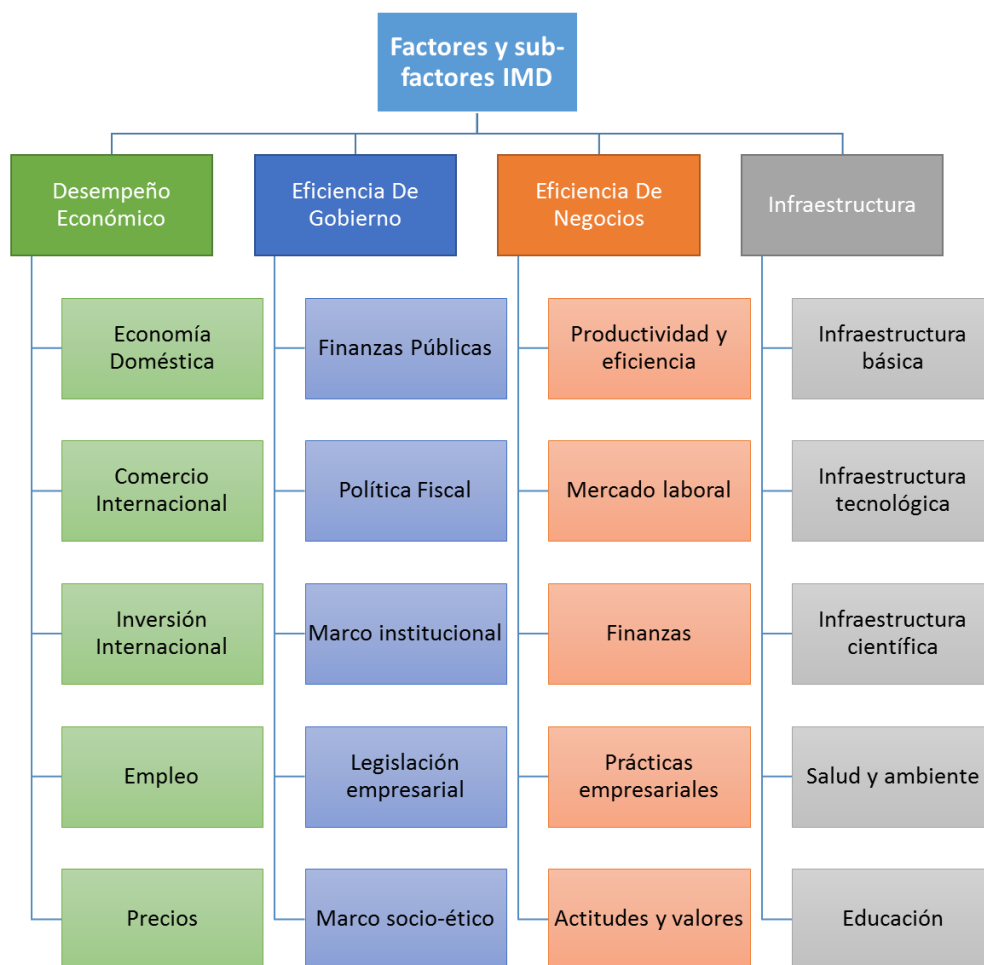


Figura 17. Factores y subfactores del Índice de Competitividad IMD. Fuente: *International Institute for Management Development (2017)*. Elaboración propia

Con base en los factores y subfactores establecidos por el IMD, la evolución en el ranking de los países sudamericanos en el periodo 2008-2017 se muestra en la figura siguiente. Para mayor detalle sobre los indicadores usados en los factores y subfactores del Índice de Competitividad IMD, puede consultar el anexo N° 4.

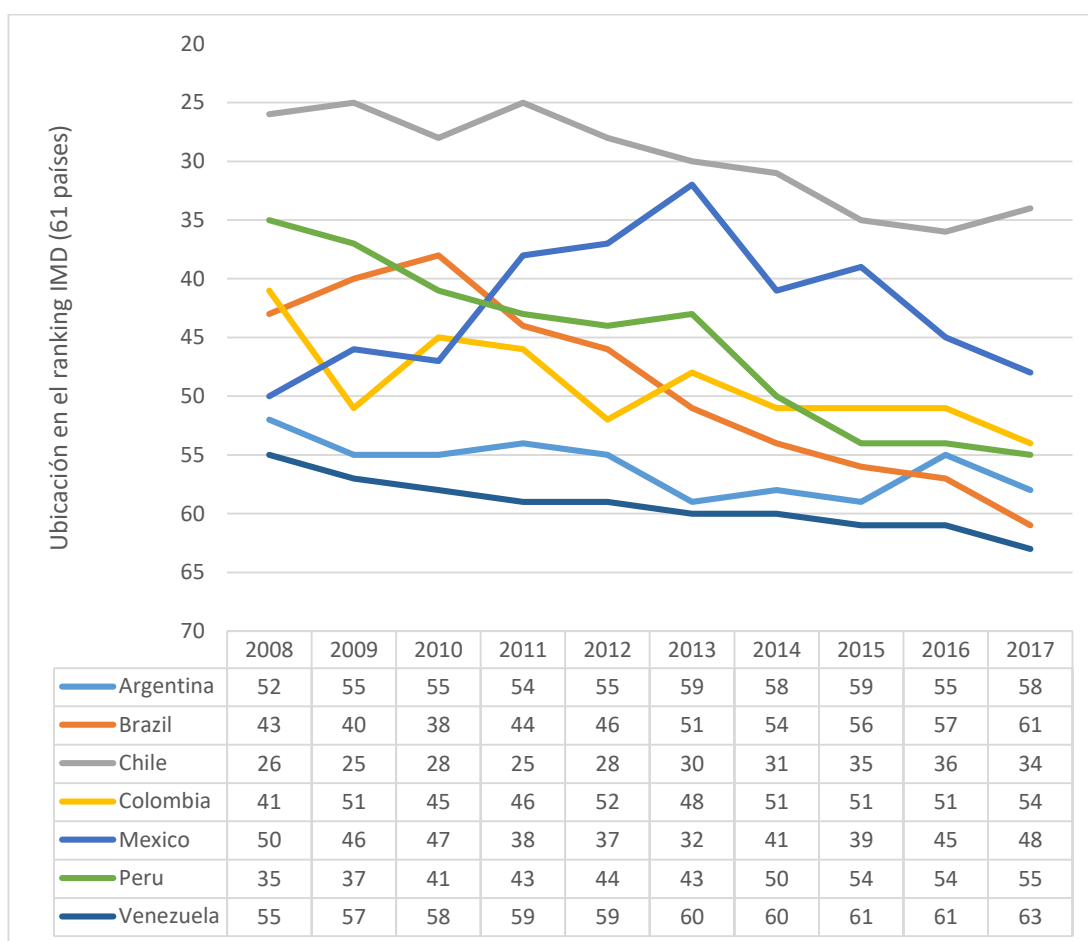


Figura 18. Evolución de rankings IMD 2008-2017 de países sudamericanos. Fuente: *International Institute for Management Development (2017)*. Elaboración propia

En los últimos diez años (2008-2017) la tendencia de todos los países latinoamericanos en el ranking de competitividad elaborado por el IMD ha sido a la baja, a excepción de Chile que en el ranking 2017 recuperó dos posiciones ubicándose en el puesto 34 de 63 países, a pesar de que en el 2008 se ubicó en el puesto 26. Perú, que estaba ubicado en el puesto 35 en 2008, pasó al 55 en 2017.

2.6.3 Modelos para medir la competitividad de las regiones.

2.6.3.1 El modelo chileno.

Desde 1999 el Centro de Estudios en Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo de Chile publica el Índice de Competitividad Regional-Icore.

El Icore está basado en las siguientes dimensiones o factores: persona, gestión

empresarial y calidad del empleo; innovación, ciencia y tecnología; infraestructura y capacidad; entorno económico y financiero; inversión pública y seguridad e inserción comercial. El ICORE se construye con siete dimensiones o factores que agrupan un total de 65 variables cuantitativas, obtenidas a través de datos administrativos proporcionados por instituciones gubernamentales (Centro de Estudios en Economía y Negocios CEEN UDD, 2017).

A continuación, se muestra un gráfico como ejemplo de medición de los componentes para la Región Metropolitana.

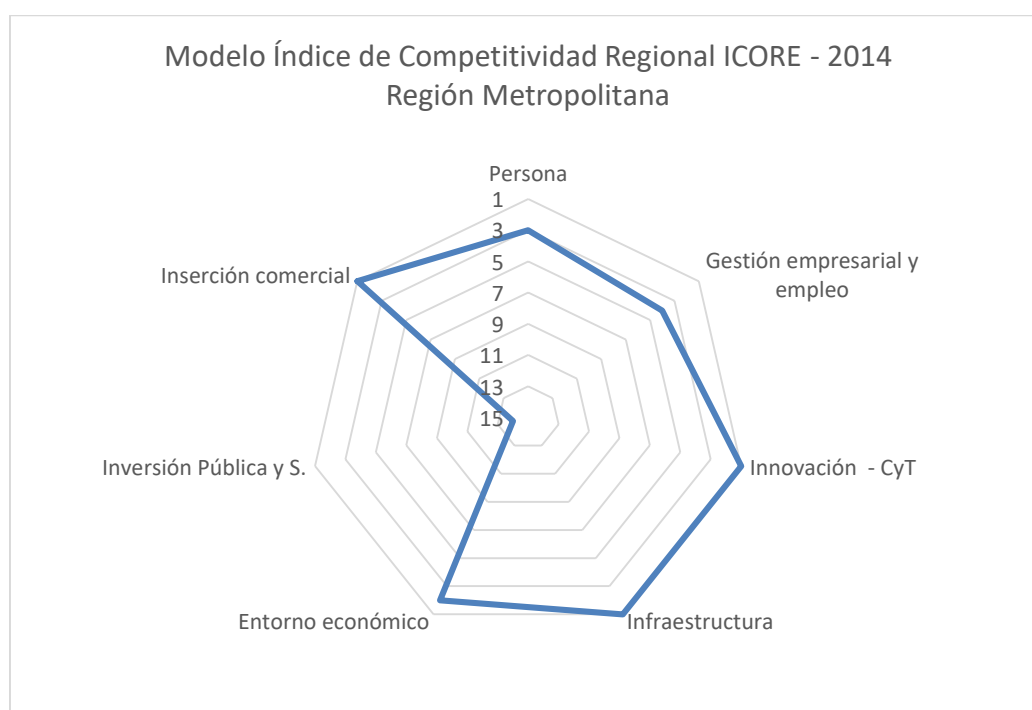


Figura 19. Componentes Índice de Competitividad Regional-Icore Chile. Fuente: Centro de Estudios en Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo de Chile. Elaboración propia

2.6.3.2 El modelo colombiano.

El 2006 Colombia creó el Sistema Nacional de Competitividad, hoy denominado Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación [SNCCTI]. En este marco el Consejo Privado de Competitividad de Colombia elabora anualmente el Índice Departamental de Competitividad [IDC]. En el informe 2017 considera diez pilares agrupados en tres factores: instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, salud, sostenibilidad ambiental, educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados, sofisticación y diversificación e innovación y dinámica

empresarial (Consejo Privado de Competitividad , 2017).

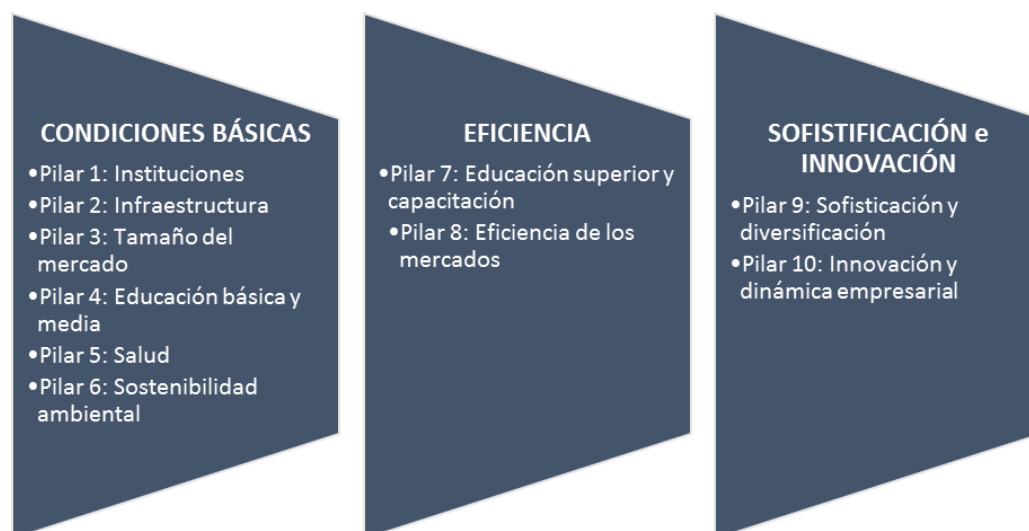


Figura 20. Dimensiones del Índice de Competitividad Regional del SNCCTI de Colombia. Fuente: Consejo Privado de Competitividad (2017). Elaboración propia

Para mayor detalle sobre los indicadores usados en la construcción del índice de Competitividad Regional del SNCCTI de Colombia puede consultar el anexo N° 5.

2.6.4 Hacia un modelo peruano de medición de la competitividad regional.

En el Perú tenemos varias instituciones que miden la competitividad de las regiones con diferentes metodologías.

El Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], como organismo oficial del Estado, ha publicado el Índice de Competitividad Regional [ICR] correspondiente al periodo 2013/14. El ICR del CNC está compuesto por ocho pilares: institucionalidad, infraestructura, salud, educación, innovación, ambiente, evolución sectorial y desempeño económico, los cuales son representados a su vez por un total de 58 indicadores (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2017).

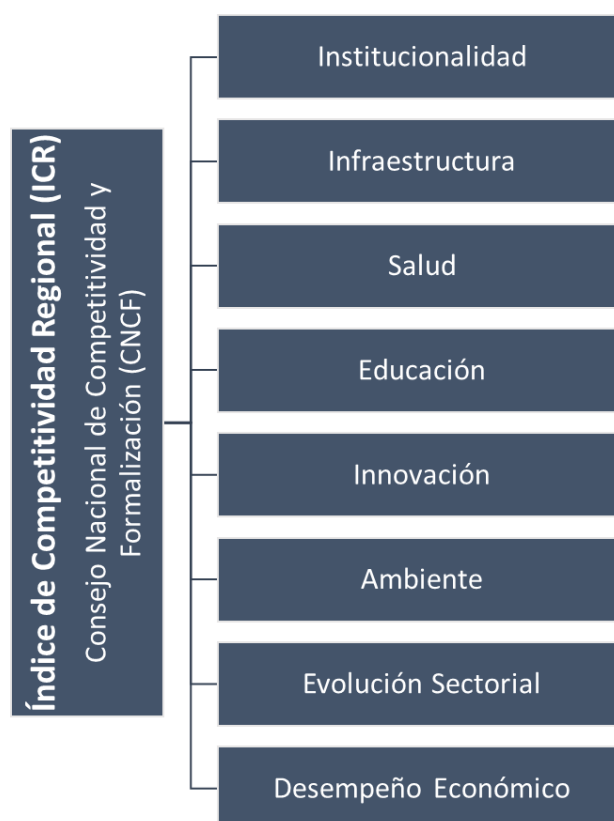


Figura 21. Dimensiones del Índice de Competitividad Regional-ICR del CNCF Perú. Fuente: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2017). Elaboración propia

Los indicadores para cada uno de los pilares aparecen en el anexo N° 6.

El ranking de la última medición 2013/14 de la competitividad de las regiones por parte del CNCF aparece en la figura 22.

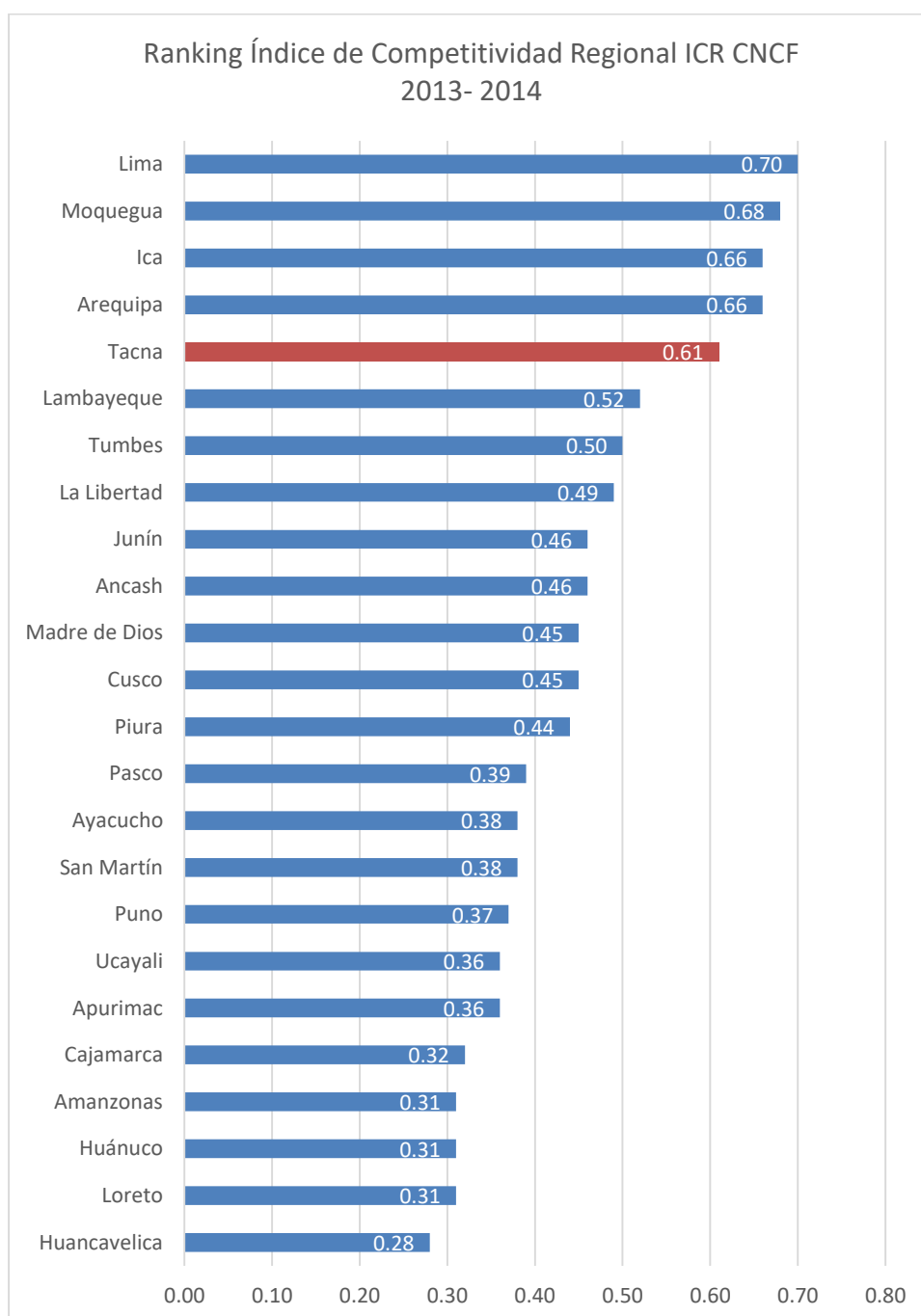


Figura 22. Ranking Índice de Competitividad Regional-ICR CNCF 2013-2014. Fuente: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2017). Elaboración propia

Tacna, por séptimo año consecutivo, ocupa la quinta posición en el ranking ICR del CNCF, con un índice de 0.61 registrado en 2014, 0.9 puntos por debajo de Lima, que lidera el ranking.

Por su parte, el Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú-Centrum Católica es la segunda institución que producto de una investigación ha elaborado una propuesta metodológica donde se consideran cinco determinantes o pilares de la competitividad de las regiones: i) gobierno e instituciones; ii) desarrollo económico; iii) infraestructura productiva; iv) capital humano, y v) eficiencia de las empresas (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010).

Los pilares o determinantes propuestos y utilizados por Centrum Católica para elaborar el último Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 comprenden cinco pilares (economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas) que se descomponen en 25 factores, y estos en 90 variables (Centrum Católica Graduate Business School, 2017).

Para mayor detalle sobre los indicadores usados en la estructura del Índice de Competitividad Regional de Centrum Católica puede consultar el anexo N° 7.

ESTRUCTURA DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL - CENTRUM CATÓLICA					
PILARES					
	ECONOMÍA	GOBIERNO	PERSONAS	INFRAESTRUCTURA	EMPRESAS
FACTORES	TAMAÑO	RECURSOS	EDUCACIÓN ESCOLAR	ENERGÍA	PRODUCTIVIDAD
	CRECIMIENTO	AUTONOMÍA	EDUCACIÓN SUPERIOR	RED VIAL	AMBIENTE DE NEGOCIOS
	EXPORTACIÓN	GASTO	FORMACIÓN LABORAL	TRANSPORTE	HABILIDADES GERENCIALES
	DIVERSIFICACIÓN	SEGURIDAD	LOGROS EDUCATIVOS	TURISMO	INNOVACIÓN
	EMPLEO	JUSTICIA	SALUD	COMUNICACIÓN	GENERACIÓN DEL EMPLEO

Figura 23. Estructura del Índice de Competitividad Regional - Centrum Católica. Fuente: Índice de Competitividad Regional 2016. Elaboración propia

El ranking de la última medición de la competitividad regional en el Perú por parte de Centrum 2016 aparece en la Figura 24.

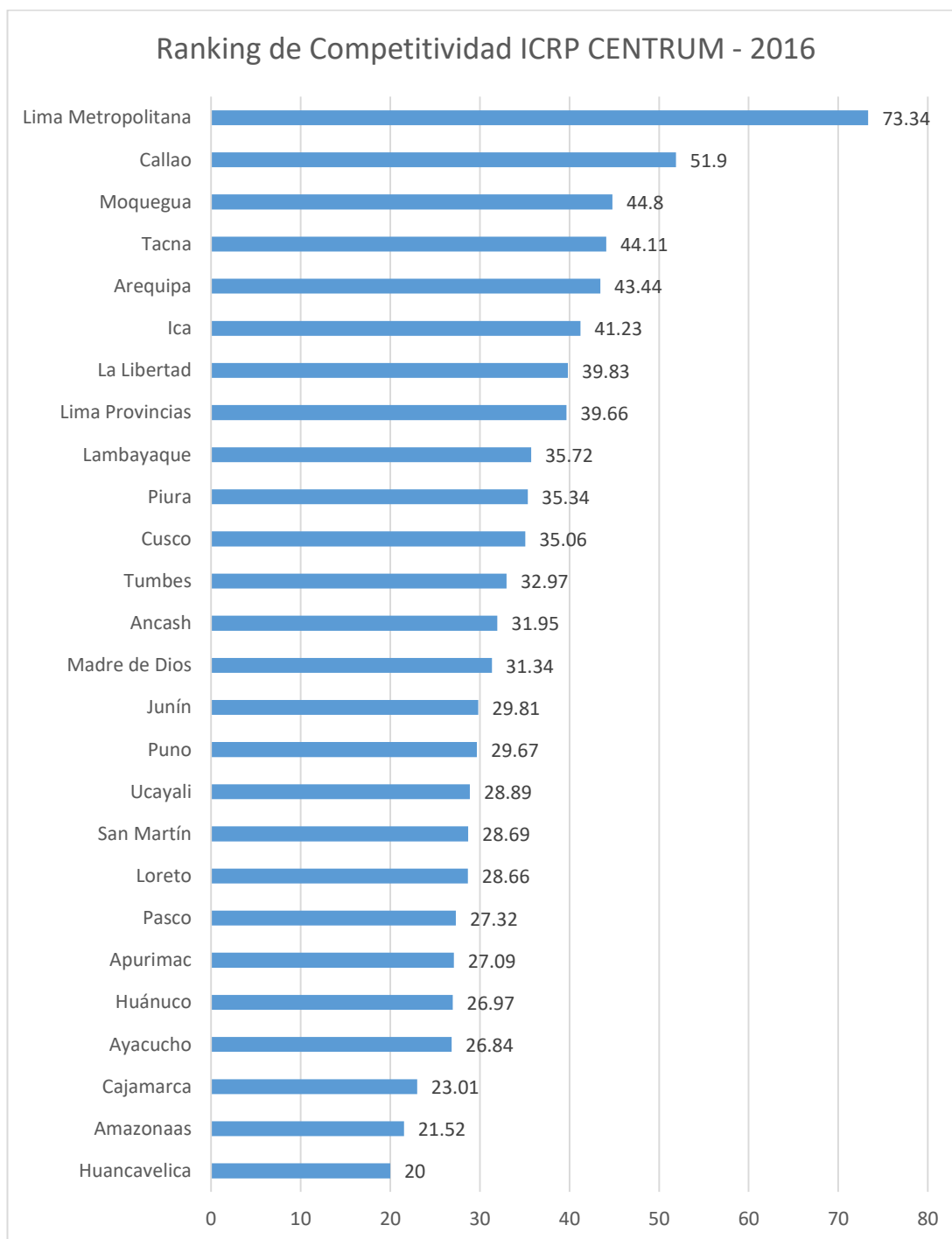


Figura 24. Ranking Regional del ICRP- Centrum Católica 2016. Fuente: Índice de Competitividad Regional 2016. Elaboración propia

La región Tacna ocupa el cuarto lugar en el ranking ICRP elaborado por Centrum Católica, con un puntaje de 44.21 sobre 100, casi ocho puntos por debajo de la provincia constitucional del Callao y aún lejos de la primera posición, ocupada por Lima.

Finalmente, el Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó por quinto año consecutivo el Índice de Competitividad Regional [Incore] 2017 considerando seis pilares: entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones, cada uno de los cuales está compuesto por varios subcomponentes que dan como resultado un total de 45 indicadores (Instituto Peruano de Economía, 2017).

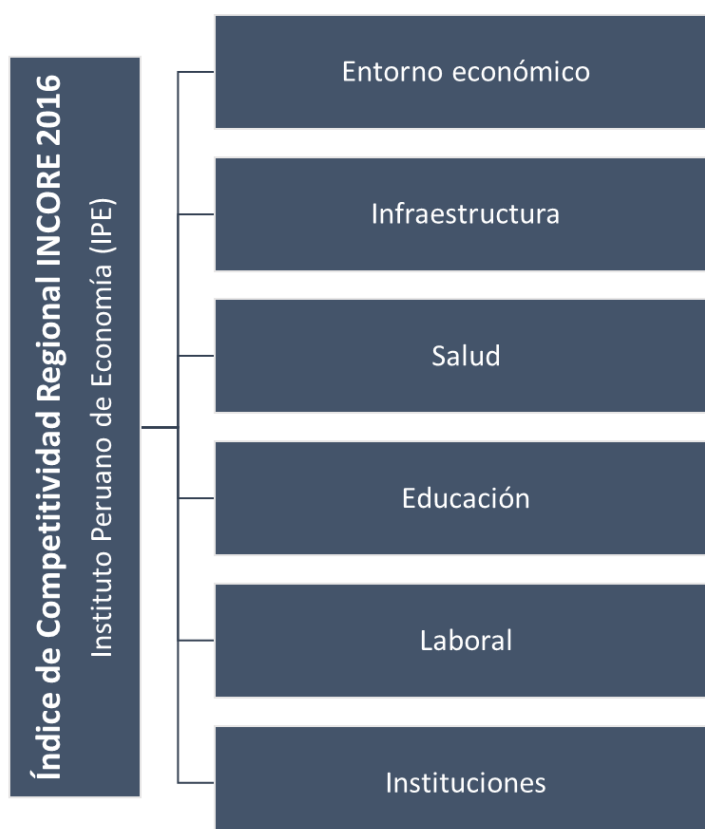


Figura 25. Estructura del Índice de Competitividad Regional - Incore 2017 del IPE. Fuente: IPE. Elaboración propia

Cada uno de los pilares está formado por un mínimo de siete indicadores que aparecen en el anexo N° 8.

El último ranking de competitividad de las regiones en el Perú elaborado por el Instituto Peruano de Economía-IPE aparece en la Figura 26.

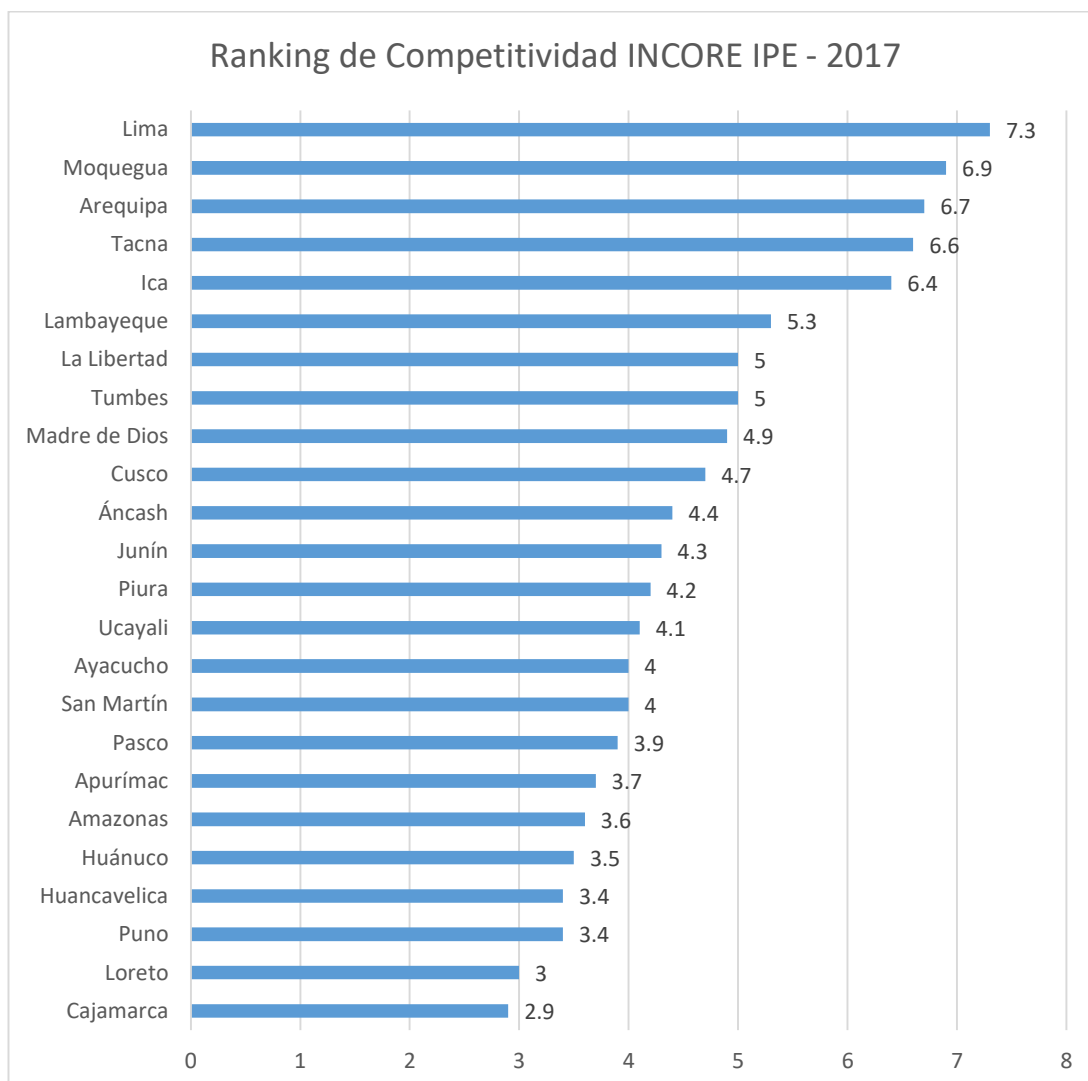


Figura 26. Ranking Regional Incore 2017 del IPE. Fuente: IPE (2017). Elaboración propia

Tacna ocupa la cuarta posición en el Índice de Competitividad Regional [Incore] 2017 elaborado por el IPE. La región recibe un puntaje de 6.6 y se ubica a 0.7 puntos de la primera ubicación, ocupada por Lima.

Finalmente, resulta de mucha importancia que el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización como órgano oficial y de articulación intersectorial convoque a las instituciones privadas que miden en la actualidad la competitividad regional para que puedan consensuar una metodología única para medir la competitividad de las regiones.

2.7 Definición de términos

1. Administración por objetivos: También denominada dirección por objetivos es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización. Los directivos y los empleados deben estar de acuerdo con los objetivos y entender lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos (Drucker, 2010).

2. Cadena de valor público: Modelo teórico que permite describir cómo las intervenciones públicas buscan transformar la sociedad a través de una combinación y secuencia causal de variables (insumos, procesos, productos, resultados e impactos) (CEPLAN, 2016 a).

3. Calidad del servicio: Dimensión específica del desempeño relacionada con la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad de los factores tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención (Armijo, 2011).

4. Capacidad: Es la habilidad de una organización de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras (Thompson et al., 2012).

5. Capital de información: Las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa (Kaplan y Norton, 2004).

6. Capital humano: Las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa (Kaplan y Norton, 2004).

7. Capital organizacional: La cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento (Kaplan y Norton, 2004).

8. Ciencia, tecnología e innovación (CTI): Son elementos centrales para el desarrollo de sociedades del conocimiento sostenibles (CEPLAN, 2016 b).

9. Clúster: Grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios geográficamente próximas (Porter, 1991).

10. Cobertura: Es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza o los servicios que ofrece una institución pública son capaces de cubrir o

satisfacer la demanda total. La cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir (Armijo, 2011).

11. Competitividad regional: La OCDE define la competitividad regional como la capacidad que tiene la región de atraer y mantener empresas de éxito y mantener o incrementar la calidad de vida de la población, como se cita en (PNUD, 2016).

12. Competitividad: Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (World Economic Forum, 2017).

13. Crecimiento económico: Es la variación porcentual (positiva) del producto bruto interno (PBI) de una economía en un periodo determinado (Instituto Peruano de Economía, 2017).

14. Cultura organizacional: Es una expresión utilizada para designar un determinado concepto de cultura (la que se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (Bretones et al., 2008).

15. Desarrollo humano: El desarrollo de las personas mediante la creación de capacidades humanas para la mejora de sus vidas mediante su participación activa en los procesos que determinan sus vidas. Es un enfoque del desarrollo más amplio que otros, que no solo considera el bienestar económico sino también el social. (PNUD, 2017).

16. Desarrollo territorial sostenible: Es la integración interna de la economía, la sociedad y el ambiente, acorde con la integración geoeconómica y geopolítica (conjunto de procesos sociales, culturales y económicos que promueven en un territorio el dinamismo económico y la mejora de la calidad de vida de la población) (CEPLAN, 2016 a).

17. Desarrollo: El concepto de desarrollo debe ser entendido como multidimensional y dinámico. El desarrollo se refiere a cambios (con dirección y) en los planos económico, político, social, ambiental, tecnológico y territorial. Debido a esto se asocia a procesos y cuestiones tales como el crecimiento de la producción, el progreso técnico, la repartición del poder, la distribución del ingreso, la distribución

de oportunidades individuales y colectivas, la preservación y el cuidado de los recursos y del medio ambiente en general y la organización territorial de la sociedad (CEPAL, 1987).

18. Diversificación productiva: Estrategia diseñada para producir múltiples productos y servicios con el fin de generar nuevos motores de crecimiento económico que lleven a la diversificación y la sofisticación económica, la reducción de la dependencia a los precios de materias primas, la mejora de la productividad, el aumento del empleo formal y de calidad y un crecimiento económico sostenible de largo plazo (CEPLAN 2016 b).

19. Economía: Capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos. (Armijo, 2011).

20. Educación: Servicio público esencial que garantiza el pleno ejercicio del derecho fundamental de la persona a la educación. La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial (CEPLAN, 2016 b).

21. Eficacia: La eficacia es un concepto que da cuenta solo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final (Armijo, 2011).

22. Eficiencia: Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio (Armijo, 2011).

23. Empleo: Trabajo de calidad en condiciones de libertad y equidad en el cual los derechos son protegidos, se cuenta con remuneración adecuada y protección social (CEPLAN, 2016 b).

24. Estrategia: Estrategia es darle valor sostenible al cliente, cuyo sello es la creación de una ventaja competitiva para derrotar a la competencia. Lo que distingue

a todos los demás tipos de planificación en los negocios es la ventaja competitiva. La estrategia debe basarse en un triángulo estratégico: clientes, competidores y compañía, al que debe agregársele el entorno creado por los gobiernos y las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio de la moneda (Ohmae, 1991).

25. Gestión estratégica: Concepto actitudinal (pensar) y operativo (hacer) dirigido al cambio y la mejora continua en el trabajo de los servidores públicos. Esto significa que más allá de ser una herramienta metodológica, es una forma de actuar para orientar, organizar y lograr resultados efectivos en la gestión pública (CEPLAN, 2016 b).

26. Impacto: Son los cambios en las condiciones de vida de las personas que se logran por efecto de los resultados alcanzados (CEPLAN, 2016 b).

27. Indicador: Enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento. El indicador es un instrumento que permite realizar el seguimiento de los resultados (expresados a través de los objetivos estratégicos) a través de mediciones sucesivas en contraste con las metas establecidas (CEPLAN, 2016 b).

28. Indicadores de insumos: Cuantifican los recursos tanto físicos, humanos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, como cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final (Armijo, 2011).

29. Indicadores de procesos: Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en la que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos y resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc. (Armijo, 2011).

30. Indicadores de productos: Miden los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción

gubernamental. Son el resultado de una combinación específica de insumos, por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto (por ejemplo, número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos (Armijo, 2011).

31. Indicadores de resultado intermedio: Son los cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios; por ejemplo, alumnos egresados de las universidades (Armijo, 2011).

32. Indicadores de resultado final o impacto: Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. Intentan medir el mejoramiento en las condiciones de la población objetivo y son exclusivamente atribuibles a dichos bienes (Armijo, 2011).

33. Innovación: Proceso de crear e implementar un nuevo producto o proceso de creación de valor económico mediante el cual ciertos productos o procesos productivos, desarrollados en base a nuevos conocimientos o a la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados y, por lo tanto, en la vida social (CEPLAN, 2016 b).

34. Meta: Valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos. La meta es la cuantificación a futuro de los indicadores de los objetivos estratégicos. Se debe considerar a la meta como una aspiración o estimación a la que se espera llegar en un periodo de tiempo determinado (CEPLAN, 2016 b).

35. Misión: Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación, y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado (CEPLAN, 2016 b).

36. Objetivo estratégico: Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas (CEPLAN, 2016 b).

37. Oportunidad: Es un evento favorable que no ha ocurrido aún y de ocurrir puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen

las decisiones para su aprovechamiento (CEPLAN, 2016 b).

38. Planeamiento estratégico: Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (CEPLAN, 2016 b).

39. Política pública: Son decisiones de gobierno nacional, regional o local sobre temas de interés público que constituyen la respuesta del Estado frente a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que afectan a la sociedad (CEPLAN, 2017).

0. Productividad: Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, es el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada (Prokopenko, 1998).

41. Productos: Conjunto articulado de bienes y servicios que entregan las entidades de la administración pública (CEPLAN, 2016 b).

42. Recurso: Es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee (Thompson et al., 2012).

43. Resultado: Es el efecto que se desea lograr sobre el comportamiento o el estado de las personas o de su entorno como consecuencia, entre otras cosas, de los bienes y servicios entregados en el proceso de la producción pública (CEPLAN, 2016 b).

44. Riesgo: Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún y de ocurrir puede afectar negativamente el logro de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto (CEPLAN, 2016 b).

45. Tendencia: Es el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad del patrón histórico (CEPLAN, 2016 b).

46. Territorio: Construcción social en un espacio geográfico, producto de las interrelaciones y decisiones de los actores a la medida de sus tradiciones, pensamientos, sueños y necesidades en torno a un proyecto de desarrollo concertado; por lo tanto, es fruto de una historia, de la expresión de un presente y un futuro, que le imprime una identidad y que lo hace único. Comprende características geográficas y recursos naturales específicos, una identidad particular definida por sus habitantes (entendida en términos de pertenencia) y las interrelaciones con otros territorios,

relaciones sociales e institucionales y formas de organización propias, determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso (CEPLAN, 2016 b).

47. Valor público: Se refiere a los cambios sociales -observables y medibles- que el Estado realiza en respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas. Esto se realiza mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios son los resultados que el sector público busca alcanzar (CEPLAN, 2016 b).

48. Variable: Cualidad o característica concreta que sufre cambio (CEPLAN, 2016 b).

49. Visión: Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro (CEPLAN, 2016 b).

Capítulo III: Marco metodológico

3.1 El estudio de caso como metodología de la investigación científica en gestión estratégica

3.1.1 Las 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 (McMillan & Schumacher, 2005).

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 principalmente 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 (Villarreal & Landeta, 2010).

Según Yin (1994), sostiene que, el estudio de caso no implica el uso de un tipo particular de evidencia. Los estudios de casos pueden utilizar evidencia cualitativa o cuantitativa. Tampoco el estudio de caso implica el uso de un método particular de recolección de datos. 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.

Es decir, las investigaciones científicas pueden ser realizadas utilizando metodologías cuantitativas o cualitativas. La cuantitativa consiste en el contraste de teoría(s) ya existente(s) a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por ende, es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el

método científico utilizado en la misma es el deductivo, mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez P. , 2006).

3.1.2 El 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, principalmente en psicología, sociología, antropología y ciencias políticas. El método de estudio de caso permite a los investigadores conservar las características holísticas y significativas de los acontecimientos de la vida real, entre ellos los procesos organizativos y gerenciales. Un estudio de caso es una investigación empírica que: a) investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando b) los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 2009).

El método de estudio de caso de investigación es una metodología rigurosa que permite estudiar los procesos de toma de decisiones y la causalidad en las ciencias sociales y la gestión. Las pruebas pueden ser 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 (Chetty, 1996).

El uso del método de investigación de caso ha ganado aceptación general como método de investigación que se puede utilizar para desarrollar proposiciones, modelos conceptuales y nuevas teorías que incluyen los sistemas empresariales y de información (Ponelis, 2015).

Según Bonache (1999), los casos son una estrategia de investigación. Es la metodología adoptada en más del 50 por ciento de los 204 estudios empíricos revisados por Grunow (1995) en su análisis sobre las estrategias de investigación en organización de empresas. Uno de los objetivos básicos del estudio de caso es construir o depurar teorías, los que se denominan explicativos y que responden a tres razones fundamentales:

- a) Por ser un tipo de estudio de particular interés y atractivo para diversas áreas de organización de empresas con el fin de entender el porqué, el cómo y el cuándo del fenómeno estudiado. Así, los casos explicativos parten del trabajo de campo para inducir hipótesis que expliquen los fenómenos organizativos apelando a sus causas.
- b) Porque tienen una larga tradición e influencia en la literatura de organización, desde los estudios de Elton Mayo (1993), que darían lugar a la escuela de las relaciones humanas; en los trabajos de Lawrence y Lorsch (1967), que sentaron las bases de la teoría de las contingencias; en los estudios de Mintzberg (1973) sobre la naturaleza del trabajo directivo o en los análisis de Hamel y Prahalad (1995) en torno a la competencia basada en capacidades.
- c) Porque son los que mejor complementan y enriquecen la metodología cuantitativa.

Por su parte, Martínez (2006) indica que el método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Por ende, el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia, incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales.

Finalmente, Yin (2009) sostiene que hay por lo menos cuatro aplicaciones diferentes. 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.

3.1.3 Tipos de estudios de casos

Una de las ideas comunes que se tenía antiguamente es que los métodos de investigación debían ser ordenados jerárquicamente. 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 eran un 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, y es posible que haya 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 (Yin, 2009).

Tabla 2
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: Recuperado de Yin (2009)

Según Yin (2009), 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 del estudio de caso.

En relación al propósito de la investigación, Martínez (2006) sostiene que, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser:

descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado: y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

3.1.4 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, ya que 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 (Eisenhardt, 1989).

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 (2009), que refleja diferentes situaciones de diseño tanto para casos individuales como para casos múltiples, que se sistematizan en la tabla siguiente:

Tabla 3
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: Recuperado de Yin (2009)

Según Yin (2009), 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, o (c) un caso típico o representativo, o (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.

Sin embargo, 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 (Villarreal y Landeta, 2010). En el caso de una organización o corporación, podría implicar una o más unidades de negocios. En la esfera pública podría implicar una o más unidades descentralizadas.

Asimismo, el mismo estudio puede contener más de un solo caso y se convierte en un diseño de caso múltiple. Herriot y Firestone (como se citó en Yin, 2009) piensa que la evidencia de varios casos se considera más convincente, y por ende un estudio más robusto. Un aspecto clave en la selección de los múltiples casos es seguir la lógica de la replicación, no la lógica del muestreo. La lógica de replicación es análoga a la utilizada en múltiples experimentos. Si cada caso seleccionado arroja resultados similares estamos 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, que es análoga a la usada en los experimentos múltiples, aspecto fundamental para la validación externa, además de poder reforzar su validez interna (Villareal y Landeta, 2010).

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 replications (tanto literales como teóricas) deseadas (Villarreal y Landeta, 2010). 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. Con más de diez casos rápidamente se hace difícil hacer frente a la complejidad y el volumen de los datos (Eisenhardt, 1989).

3.2 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 (2009) 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, y para los estudios de caso indica que son especialmente importantes los cinco siguientes componentes:

1. Las preguntas de un estudio: "Quién", "qué", "dónde", "cómo" y "por qué". Para el método del caso señala que es más apropiado el "cómo" y "por qué".
2. Sus proposiciones: Si las hubiere son las que mueven la investigación en la dirección correcta.
3. 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.
4. 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.
5. Los criterios para la interpretación de los resultados.

Con base principalmente en los cinco componentes importantes para el diseño metodológico que propone Yin (2009) se ha generado una serie de propuestas metodológicas que consideran los cinco componentes pero que insertan algunas variantes, principalmente en el nivel de profundidad para el estudio de caso.

La presente investigación recoge distintos aportes de diseño metodológico, principalmente de Eisenhardt (1989), Bonache (1999), Yin (1994, 2009), Villarreal y Landeta (2010), Martínez (2006) y Ponelis (2015), en función de los cuales proponemos el siguiente diseño metodológico para el estudio de casos:

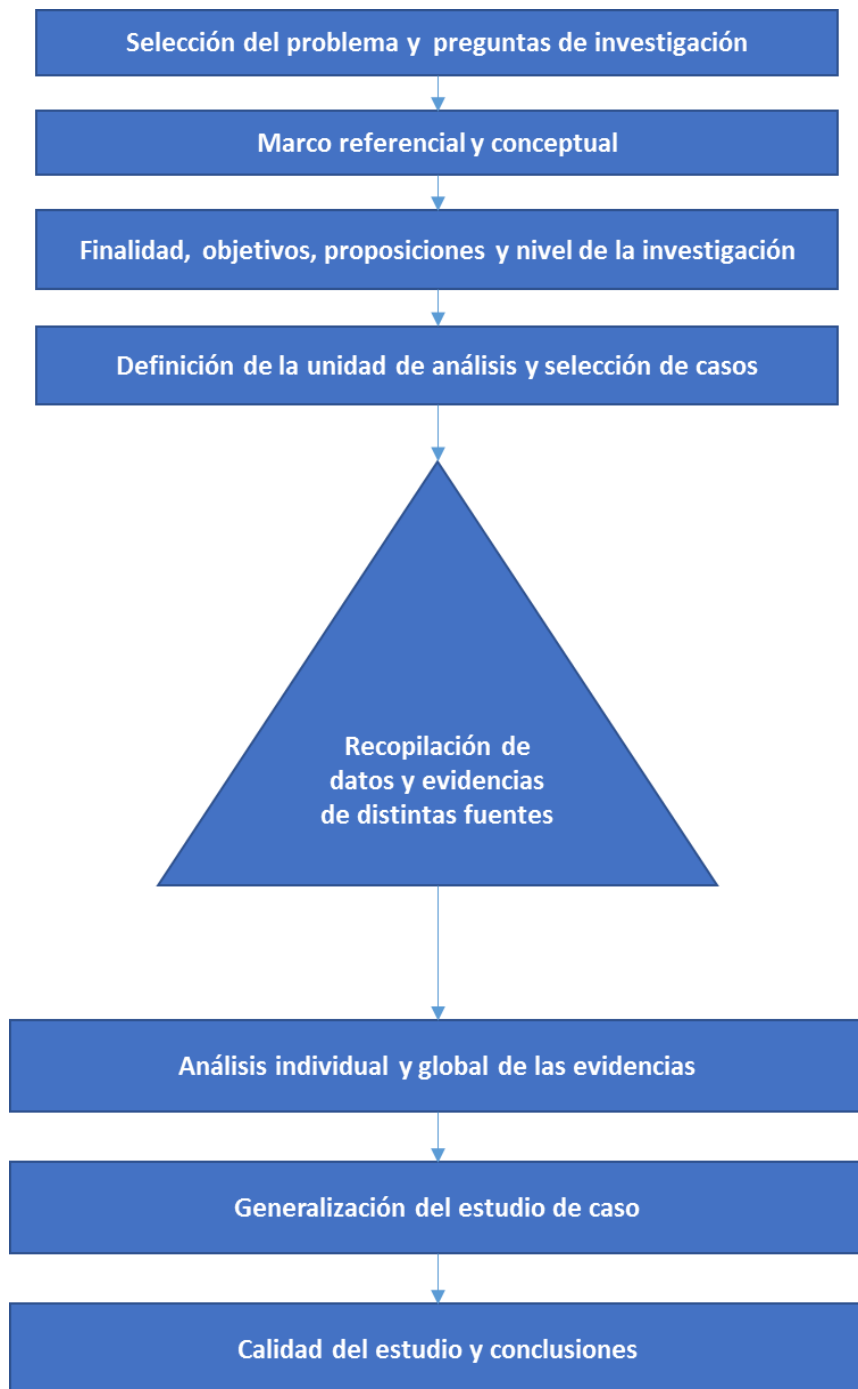


Figura 27. Proceso metodológico para el estudio de casos. Fuente: Adaptado de Eisenhardt (1989), Bonache (1999), Yin (1994, 2009), Villarreal y Landeta (2010), Martínez (2006) y Ponelis (2015). Elaboración propia

3.2.1 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 (Bunge, 1967).

Para Caballero (2009) 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, el paradigma. El es, es la realidad, la parte de la realidad tomada como “objeto” de estudio o de investigación. El problema priorizado y seleccionado puede ser formulado interrogativamente mediante preguntas.

La 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" se refieren a un conjunto contemporáneo de acontecimientos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 2009). Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y probables para usar en estudios del caso, historias y experimentos como las estrategias de investigación preferidas (Yin, 1994).

3.2.2 Marco referencial y conceptual en un estudio de casos.

No todos los investigadores están de acuerdo en relación a la inserción de un marco referencial y teórico para un estudio de casos. Eisenhardt (1989) sostiene que un estudio de casos debe partir de una tabla teórica rasa donde no haya nada escrito. Sin embargo, Bonache (1999), coincidiendo con Yin (1989, 1994), 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 por qué además la investigación científica tiene un carácter acumulativo. Sostiene que sin un marco teórico los casos se convierten en una sucesión de anécdotas, un conjunto de datos y detalles en torno a una organización o situación en particular con significado solo para los grupos de interés involucrados (Bonache, 1999).

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 (Caballero, 2009).

Como parte del marco referencial y teórico se deben conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes que a priori nos van a ayudar a aprehender y explicar esa 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 (Villarreal y Landeta, 2010).

En esta parte también es importante identificar y definir los conceptos clave. Se entiende por marco conceptual al conjunto de términos definidos con precisión, concisión y brevedad, de tal manera que unifiquen y delimiten sus significados al contexto social del problema de investigación (Carrasco, 2009).

3.2.3 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. La finalidad es el enunciado proposicional integral que formulamos como máximo nivel de respuesta al para qué: hacer algo. A la finalidad se le persigue. La finalidad de la ciencia de conocer la realidad y transformarla, así como los objetivos de conocer su especialidad; la parte de la realidad que es su campo, un objeto de estudio; y si es ciencia pura o teórica solo proponer cómo modificarla; y si es ciencia aplicada, transformar o modificar su parte de la realidad, su campo, su especialidad (Caballero, 2009).

Según Caballero (2009), el objetivo general de una investigación científica concreta es investigar o estudiar un problema nuevo para la ciencia y proponer cómo transformarlo o solucionarlo. El objetivo general es proposicional cualitativo, integral y terminal, desentrañado de su finalidad integradora, que no puede exceder lo entrañado en ella, y que a su vez entraña objetivos específicos. Al objetivo general se le alcanza. Los objetivos específicos son enunciados proposicionales desagregados o desentrañados de un objetivo general que, sin excederlo, lo especifican. Los objetivos específicos se logran.

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 la investigación, es decir, si será una investigación exploratoria, descriptiva, ilustrativa o explicativa (Bonache, 1999), o como sostiene Yin (1981, 2009), que cada método de investigación se puede utilizar para los tres propósitos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Caballero (2009) considera los siguientes niveles que pueden alcanzar las investigaciones, la relación causal y el predominio del tipo de análisis cuantitativo o cualitativo, lo que está sistematizado en la tabla 4.

Tabla 4

Los niveles que pueden alcanzar las investigaciones, la relación causal y el 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 y 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)

Nota: Recuperado de Caballero (2009)

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 nuevo aún no puede 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 (Caballero, 2009). Para Carrasco (2009) las hipótesis son

enunciados que contienen la respuesta probable al problema de investigación y hacen referencia al desenvolvimiento empírico de la variable o relación entre variables, cuya veracidad será demostrada con la aplicación del método científico.

La formación de hipótesis es la verificación de que las relaciones entre los constructos emergentes encajan con la evidencia en cada caso. Este proceso de verificación es similar al de la investigación tradicional prueba de hipótesis. La diferencia clave es que cada hipótesis se examina para cada caso, no para los casos de investigación global (Eisenhardt, 1989).

Finalmente, 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 constructos o 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 (Martínez, 2006).

3.2.4 Definición de la unidad de análisis y selección de casos.

Según Yin (1994, 2009), 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 ligeramente diferente.

En la misma línea, Ponelis (2015) indica que la unidad de análisis es la base de cada caso. La unidad de análisis puede ser un individuo como una persona que ha tenido una experiencia de interés para el estudio, un evento como una decisión, un proceso, un proceso de implementación, organización o parte del mismo.

La selección de casos es un aspecto importante para la construcción de teorías a partir de estudios de caso. Al igual que en las pruebas de hipótesis, el concepto de población es crucial, ya que la población define el conjunto de entidades de las que debe extraerse la muestra de investigación. Además, la selección de una población apropiada controla la variación extraña y ayuda a definir los límites para generalizar los hallazgos (Eisenhardt, 1989).

Después de definir la unidad de análisis, la selección del caso/s a estudiar se

basará en un muestreo teórico, no estadístico, tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje y que permitan una generalización analítica y no estadística de los resultados (Yin, 1994).

3.2.5 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 última instancia, con las conclusiones (Villarreal y Landeta, 2010). Por ende, el diseño debe señalar con claridad los datos que se van a recopilar y cómo se van a recopilar y precisar cómo se realizará la interpretación de los datos y los resultados.

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: 1) la evidencia documental, 2) la realización de entrevistas, 3) la observación directa y 4) la observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales (Villarreal y Landeta, 2010).

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 (Martínez, 2006).

3.2.6 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 (Villarreal y Landeta, 2010).

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 finalmente 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 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 debe proceder a analizar los datos provenientes del tercer caso de forma similar, y así sucesivamente. 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 (Villarreal y Landeta, 2010).

3.2.7 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 diferentes patrones esperados (Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant, 2005).

En la misma línea, Yin (2009) 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 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 previamente 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. La generalización analítica puede usarse si su estudio de caso involucra uno o varios casos que serán los referenciados más tarde como caso de estudio simple o múltiple (Yin, 1994).

Para esta etapa Bonache (2009) sugiere seguir el siguiente procedimiento de inducción analítica:

- a) Partir de un fenómeno que se quiere explicar.
- b) Formular una hipótesis explicativa.
- c) Contrastar la hipótesis en un caso para ver si se ajusta a los hechos.
- d) 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 (variable/s independiente/s), y predecir el fenómeno estudiado indicando que siempre que ocurran determinadas condiciones, entonces ocurrirán estos efectos o consecuencias.

3.2.8 Calidad del estudio de caso.

Según Yin (2009) comúnmente 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, las cuatro pruebas también son relevantes para los estudios de caso.

- a) La validez de 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 (Yin, 1994). Se recomiendan algunas tácticas, como el uso de múltiples fuentes de evidencia o establecer una cadena de pruebas.

b) La validez interna 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 nos aportan la misma información (Bonache, 1999).

c) La validez externa: Saber que los resultados de un estudio se pueden generalizar. Es decir, en la generalización analítica el investigador está tratando de generalizar un conjunto particular de los 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 nos permiten explicar y predecir un fenómeno (Bonache, 1999).

d) Fiabilidad: Se refiere a la consistencia (Bonache, 1999). Asegurarse que si un investigador posteriormente realiza el mismo estudio siguiendo el mismo procedimiento, logrará los mismos resultados y conclusiones.

Tabla 5

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 Recopilación de datos
Validez interna	Hacer coincidencia de patrones. Hacer la construcción de la explicación Usar modelos lógicos	Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos
Validez externa	Utilizar la lógica de replicación en múltiples casos de estudios	Diseño de la investigación
Confiabilidad	Desarrollar base de datos de estudio de casos	Recopilación de datos

Nota. Recuperado y adaptado de Yin (2009)

3.3 Diseño de estudio de casos en instituciones públicas que implementaron el Cuadro de Mando Integral

3.3.1 Características del estudio empírico de caso.

Después de haber descrito la propuesta del diseño metodológico pasamos al diseño del estudio empírico y a la exposición de sus características, que se resume en la ficha técnica que presentamos a continuación:

Tabla 6

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, ayuntamientos o municipalidades y cómo se relacionan con el Cuadro de Mando Integral? ¿Las perspectivas y objetivos del CMI de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades han sido adaptados al sector público? ¿Cuáles son las causas o razones por las que algunos estados, ayuntamientos 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 y proponer un instrumento de gestión estratégica para los gobiernos regionales en el Perú.
Objetivos	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. 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. Diseñar un instrumento de gestión estratégica para los gobiernos regionales en el Perú.
Supuestos (Proposiciones)	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. 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 uno de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades. 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.
Nivel de la investigación	La investigación es descriptiva, porque analiza y describe cómo están estructurados los planes estratégicos de las organizaciones públicas, y 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	Se seleccionaron cuatro casos: Municipio de Charlotte, condado de Mecklenburg, estado de Carolina del Norte, Estados Unidos. Municipio de San Cugat del Vallés, comunidad autónoma de Cataluña, provincia de Barcelona, España. Municipio de Ottawa, capital de Canadá, en la provincia de Ontario, Canadá. Brasil (país)
Ámbito geográfico	Mundo
Universo	Instituciones públicas que han desarrollado e implementado el Cuadro de Mando Integral a nivel mundial (ver anexo 1)
Muestra	Cuatro instituciones públicas de diferentes países con reconocimiento internacional por haber desarrollado e implementado el Cuadro de Mando Integral y/o citadas por Kaplan y Norton (2012) y/o por ser premiadas por la Organización de las Naciones Unidas al Servicio Público.
Métodos de recopilación de datos y evidencias	Revisión documental de páginas web, planes estratégicos, planes operativos, mapas estratégicos, presentaciones, políticas públicas, artículos, memorias, etc. Uso de artefactos tecnológicos como videos de conferencias, talleres, programas de capacitación, etc.
Análisis cualitativo de la evidencia	Análisis de los elementos del marco estratégico Análisis de los mapas estratégicos y sus perspectivas Búsqueda de patrón de comportamiento para las proposiciones teóricas Identificación de razones y relaciones causales
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.
Periodo de realización	Marzo 2015- febrero 2016

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es importante precisar la tipología del estudio de casos. Siguiendo la clasificación de Yin (1998, 2009), nuestro estudio incluye varios casos, configurando un estudio de casos múltiples. En segundo lugar, el estudio tiene a las instituciones públicas como una sola unidad de análisis, es decir, es holístico. Por ende, es un estudio de casos múltiple de tipo 3, de carácter holístico, tal como se muestra en la tabla siguiente:

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

Nota: Recuperado y adaptado de Yin (2009).

Finalmente, según los objetivos de la investigación y siguiendo a Yin (2009) y Bonache (1999), nuestro estudio de casos es de naturaleza **descriptiva** porque pretende describir 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, y **explicativo** porque se pretende llegar a una generalización analítica mediante el descubrimiento de las causas o condiciones generales que nos permitan explicar el fenómeno de desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral en las instituciones públicas.

3.3.2 Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones que implementaron el Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica.

El diseño del presente estudio de casos de instituciones públicas que han desarrollado e implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica sigue la metodología descrita en el capítulo anterior, que está basada en metodologías descritas por investigadores y en múltiples trabajos empíricos que han sido citados. El diseño aplicado se presenta en la siguiente figura:

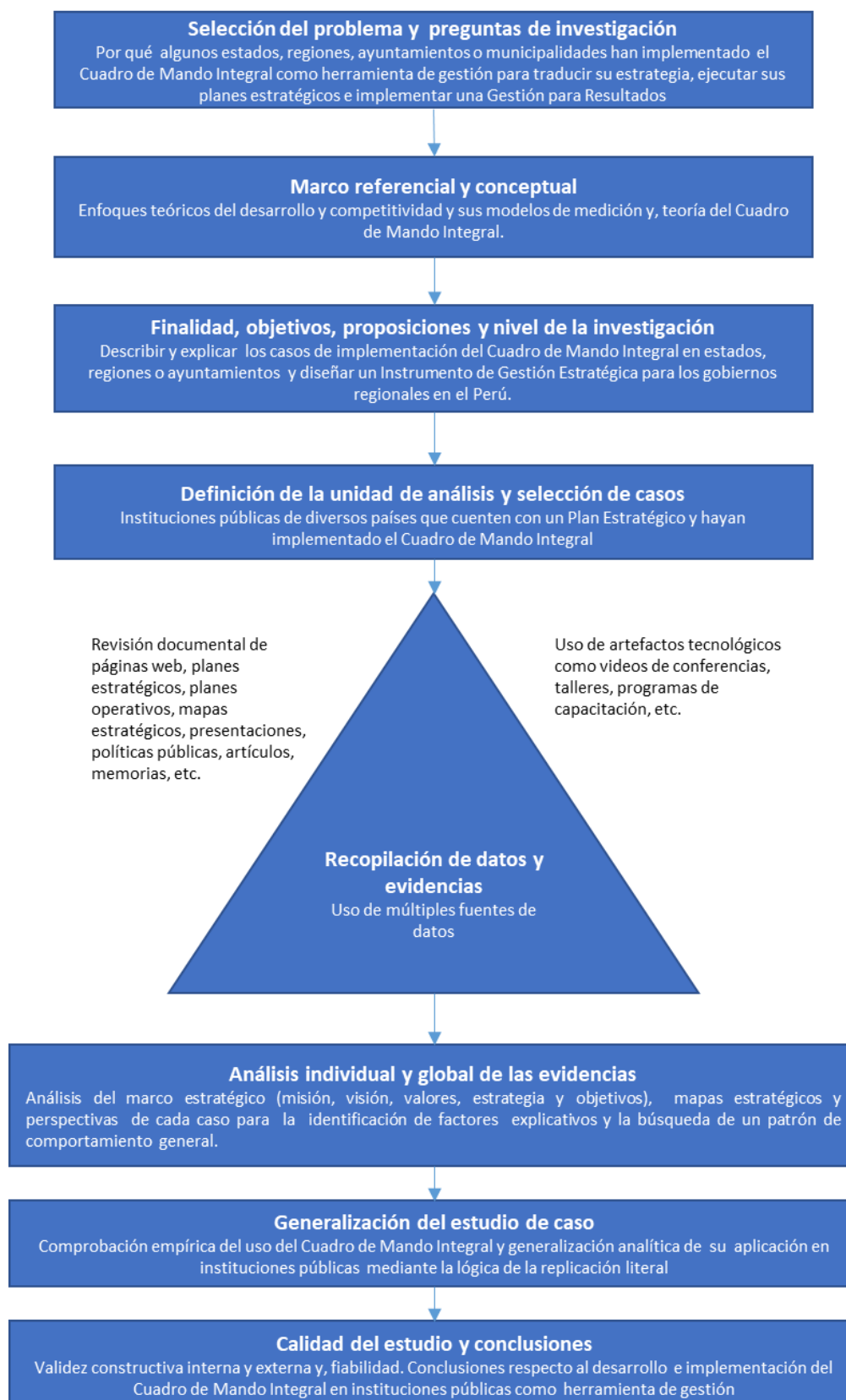


Figura 28. Diseño metodológico del estudio de caso de instituciones públicas que incorporaron el Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica. Elaboración propia

Capítulo IV: Resultados de la investigación

4.1 Resultados del estudio de casos múltiples de instituciones que han implementado el Cuadro de Mando Integral

4.1.1 Descripción y análisis individual de los casos de estudio.

Antes del análisis individual de cada caso se analiza la estructura de los estados y se ubica geográficamente a las instituciones que constituyen los casos de estudio, identificando sus principales características en un perfil y describiendo la estructura orgánica de cada institución.

Luego, en una primera etapa se analiza individualmente el marco estratégico de cada uno de los casos. Considerando las proposiciones se realiza el análisis de cada uno de los lineamientos estratégicos: misión, visión, valores, estrategia y objetivos estratégicos.

Luego se realiza el análisis de cada una de las perspectivas y los objetivos específicos de los mapas estratégicos de cada uno de los casos.

Finalmente se realiza un análisis para intentar identificar las causas o razones de la implementación del Cuadro de Mando Integral apelando a los factores internos y externos que influyeron o determinaron el diseño y la implementación del CMI.

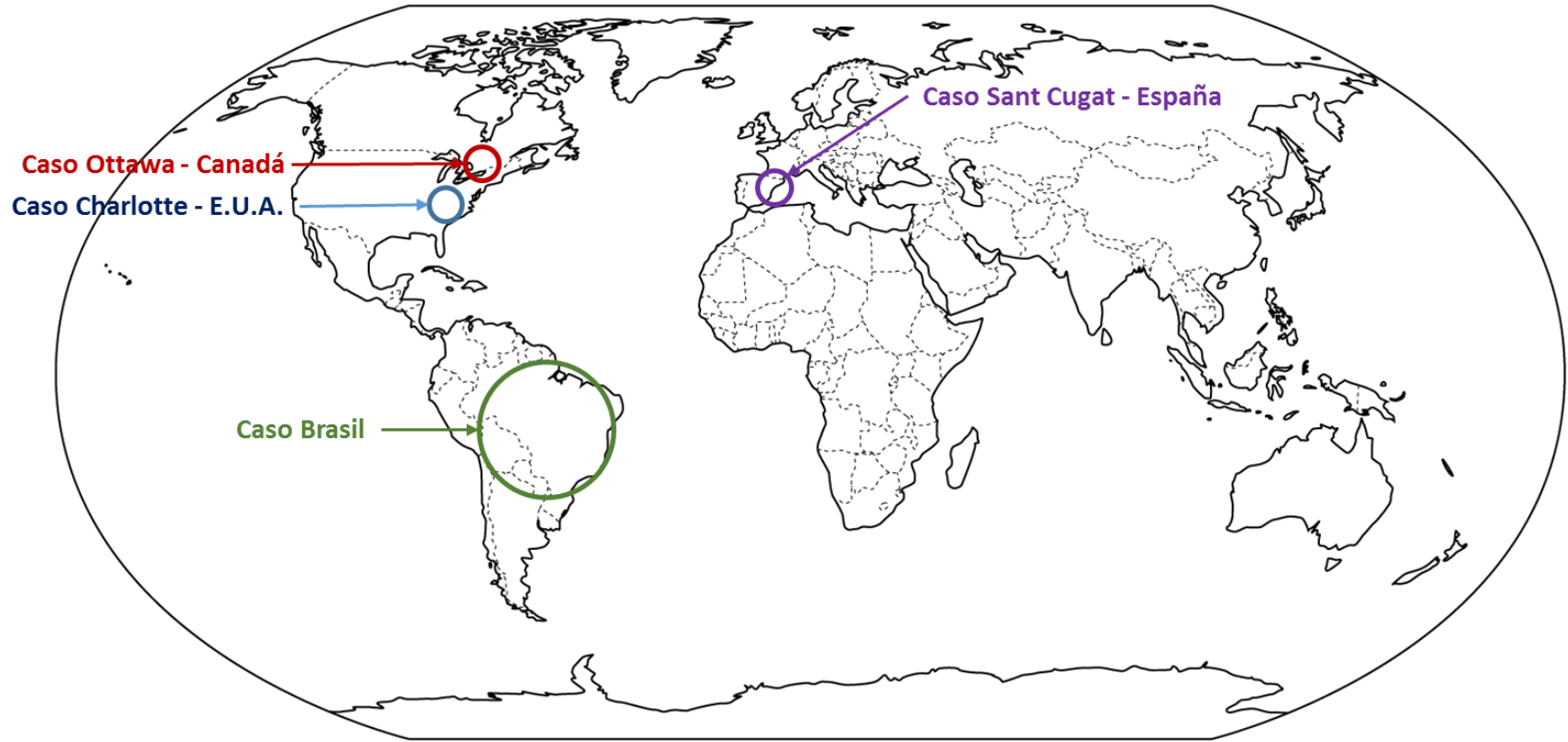


Figura 28. Mapa mundial con ubicación geográfica de los cuatro casos a analizar. Elaboración propia

4.1.1.1 Caso 1: *Municipalidad de Charlotte, Estados Unidos.*

4.1.1.1.1 *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 II 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 (Gobierno Federal de los Estados Unidos, 2017).

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 ya que dos de los bancos más grandes de Estados Unidos, Wachovia y Bank of América, tienen su sede corporativa en ella (Gobierno Municipal de Charlotte, 2017). En el gráfico siguiente se puede apreciar la localización y un perfil básico de la ciudad:

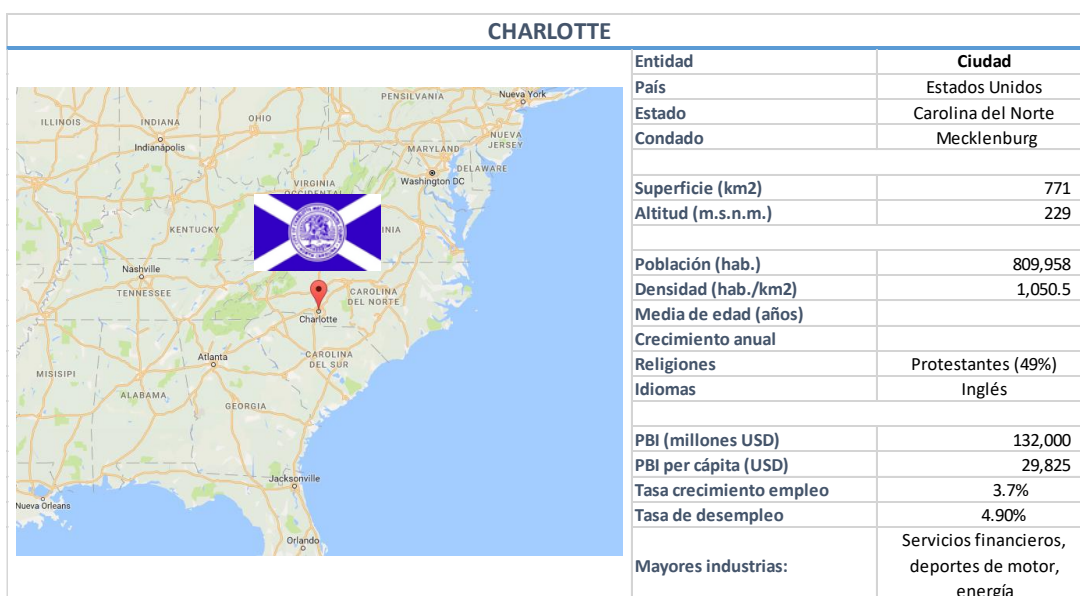


Figura 29. Perfil de Charlotte. Elaboración propia

De acuerdo con el Plan Estratégico y Operativo 2017-2021, la ciudad se destaca por:

- Ubicarse primera entre las diez ciudades con el mejor compromiso de empleados (Forbes).
- Estar entre las 20 mejores ciudades para empresas y carreras (Forbes.com).
- Se encuentra en segundo lugar en las mejores áreas para graduados universitarios que buscan trabajo (Careerbliss.com).
- Ocupar el décimo lugar en el ranking nacional de Fortune 500 con 270 empresas que cotizan en la lista Fortune 500.
- Charlotte fue clasificada como la mejor ciudad de los Estados Unidos para la inversión extranjera por la revista Selección de Sitio.

4.1.1.1.2 Estructura orgánica del gobierno municipal de Charlotte.

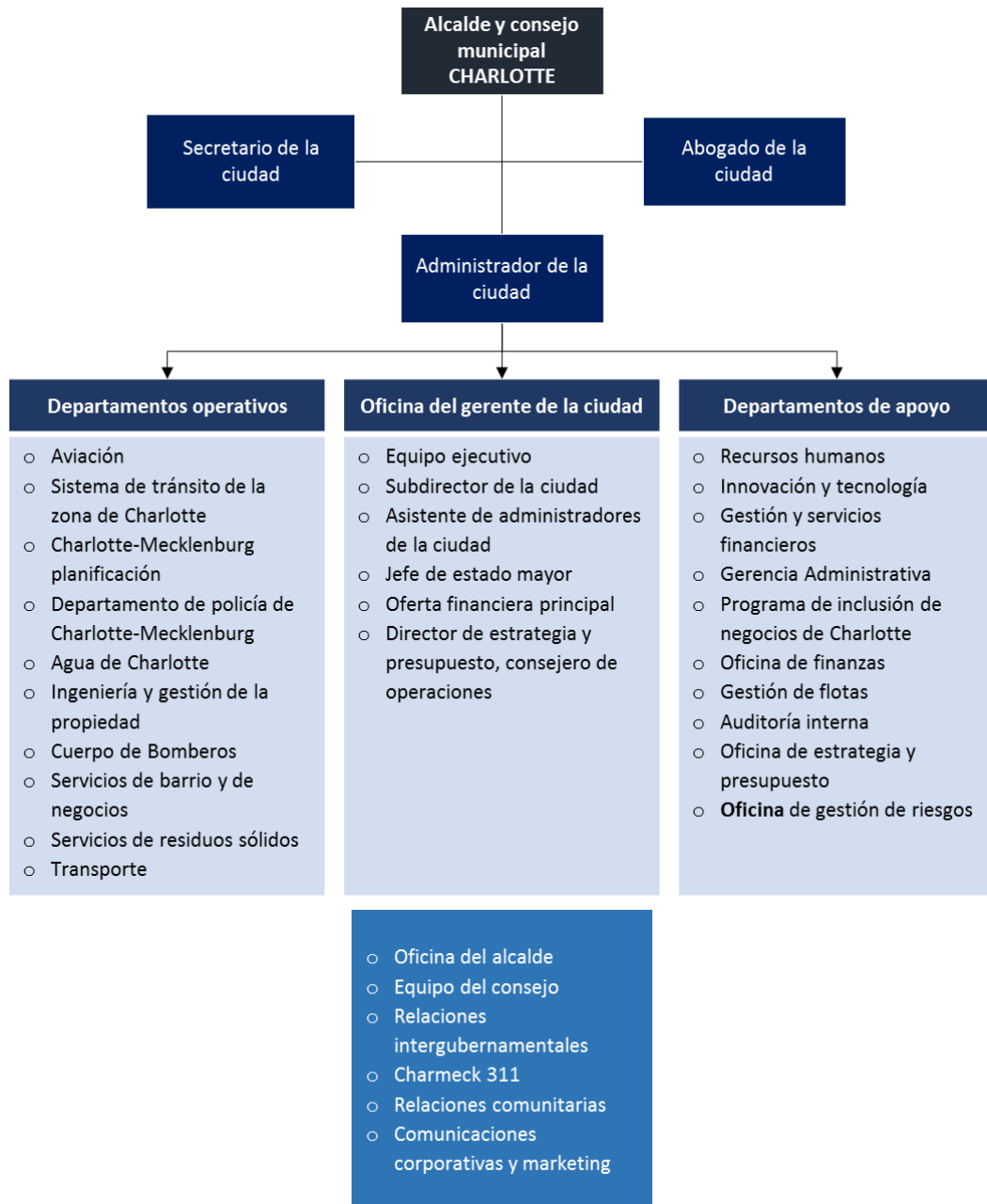


Figura 30. Organigrama del Ayuntamiento de Charlotte. Recuperado de y elaborado por el Ayuntamiento de Charlotte

4.1.1.1.3 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 (Gobierno Municipal de Charlotte, 2015).

Charlotte fue el primer municipio en los Estados Unidos en adoptar el Cuadro de Mando Integral. En 1998 al menos veintitrés gobiernos municipales habían adoptado el Cuadro de Mando Integral (Riverbark & Peterson, 2008). 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 (Kaplan y Norton, 2008).

4.1.1.1.4 Descripción y análisis del marco estratégico.

a) Descripción y análisis de la misión

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.

La visión es clara y precisa y sintetiza la estrategia de Charlotte para generar valor público y lograr impacto en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

b) Descripción y análisis de los valores

Según el Gobierno Municipal de Charlotte (2017), los valores rectores de la ciudad son:

- 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.
- 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.

c) Descripción y análisis de la visión

Según el Plan Estratégico y Operativo 2017-2021 (como se citó en Gobierno Municipal de Charlotte, 2015) la visión de la ciudad es ser un modelo de excelencia que pone a los ciudadanos en primer lugar y la comunidad de elección para vivir, trabajar y ocio. Esta visión del desarrollo de la ciudad le proporciona a la organización una dirección política clara del Ayuntamiento.

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

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

d) Descripción y análisis de la estrategia y objetivos estratégicos

La ciudad de Charlotte tiene como estrategia utilizar la herramienta de gestión del desempeño del Balanced Scorecard 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 y aseguramiento 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 su oportunidad para el 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 a través del 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 a través del reciclaje.

En conclusión, el BSC de la ciudad de Charlotte traduce la estrategia para el desarrollo de la ciudad, teniendo en la cima de la pirámide a la misión que deben

cumplir como fin supremo de la razón de ser del gobierno local, que está orientada por una visión compartida de desarrollo con horizonte temporal para ser una comunidad elegida para vivir, trabajar y hacer turismo y ocio. 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.

4.1.1.1.5 Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos.

Según Kaplan y Norton (2012), 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 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 que describe la estrategia:

- Seguridad de la comunidad
- Ciudad dentro de otra ciudad (con la preservación y mejora de los barrios urbanos más antiguos)
- Reestructuración del gobierno
- Transporte
- Desarrollo económico

Para implementar con efectividad los 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 31). Los objetivos 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 de las comunidades y la mejora de la productividad y eficiencia tecnológica (Kaplan y Norton, 2001).

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. 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, principalmente de las micro y pequeñas empresas, y luego 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).

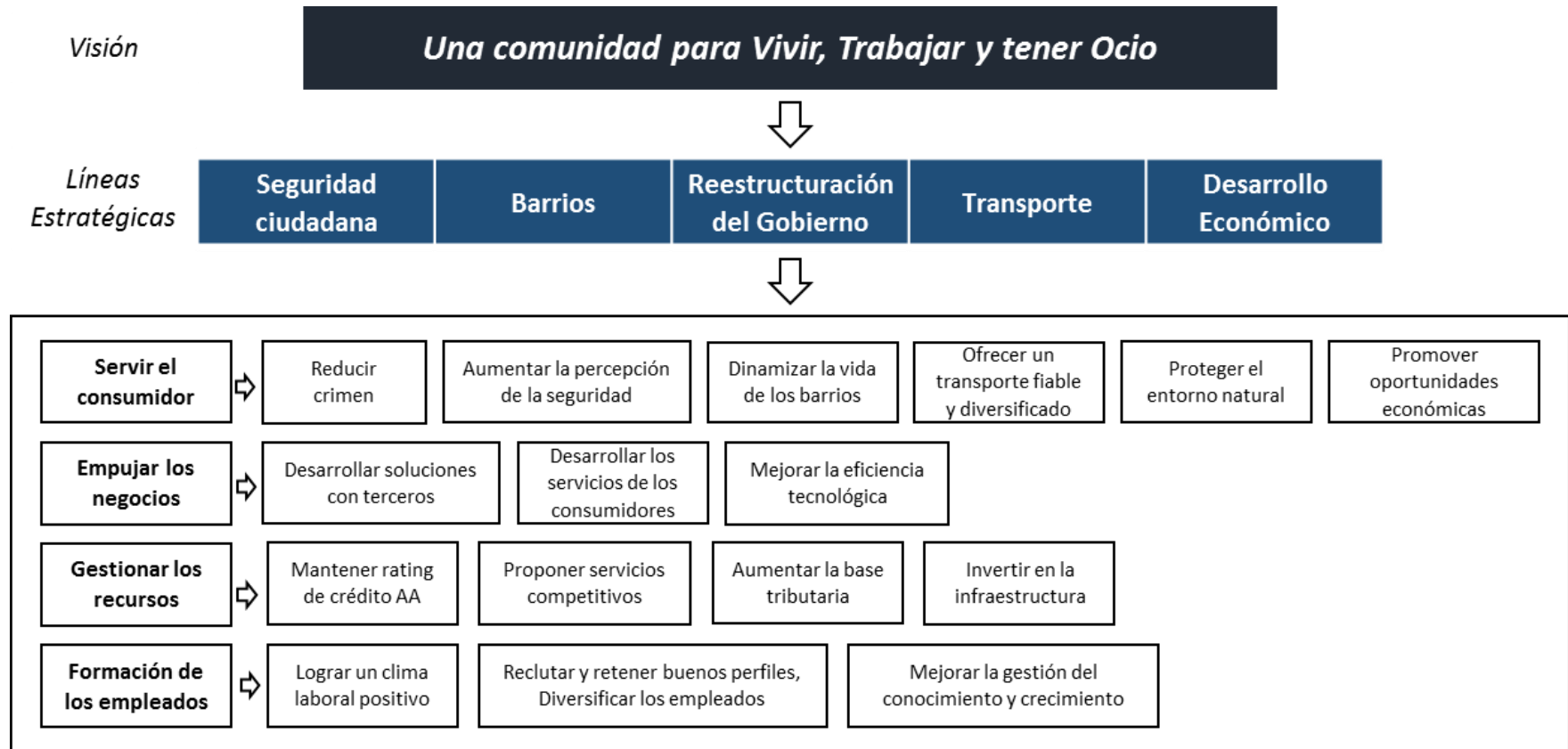


Figura 31. Mapa estratégico de Charlotte. Recuperado de A Balanced Approach to Implementing the Balanced Scorecard, William C. Rivenbark & Eric J. Peterson, Popular Government (2008).

4.1.1.1.6 Causas y razones para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo al análisis del Plan Estratégico y Operativo 2017-2021 (Gobierno Municipal de Charlotte, 2015), existen cuatro razones principales por las cuales la ciudad de Charlotte desarrolló e implementó el Cuadro de Mando Integral:

- a) La ciudad de Charlotte utiliza la herramienta del Balanced Scorecard para traducir su visión, misión, objetivos de política estratégica y planes de área de enfoque de objetivos.
- b) Porque la planificación y su ejecución son un componente clave para el logro de los objetivos de la ciudad.
- c) Porque 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.
- d) Porque 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 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.

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

4.1.1.2.1 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 (Gobierno de España, 2017).

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.

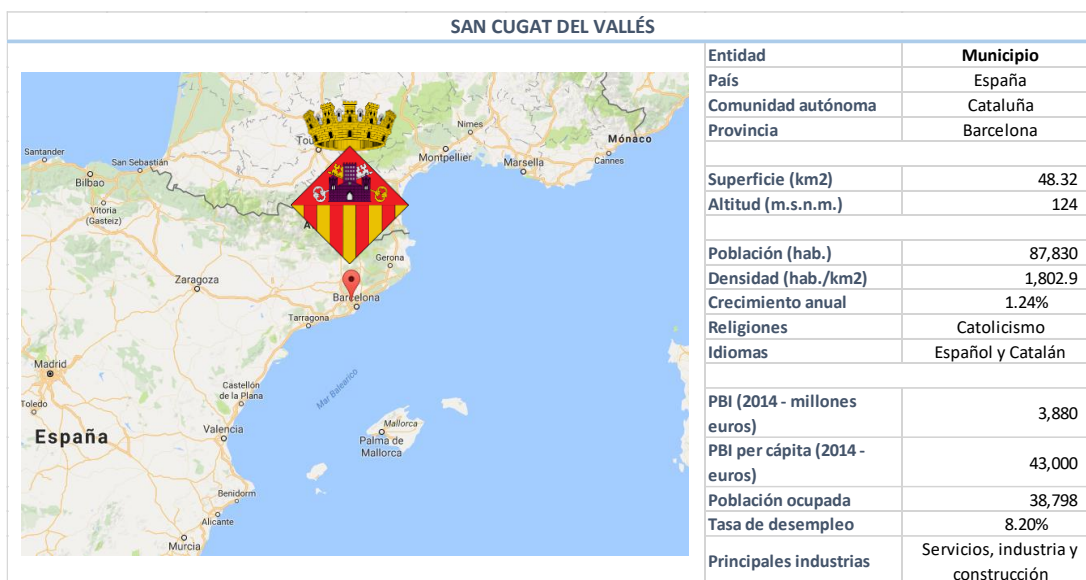


Figura 32. Perfil de San Cugat del Vallés. Elaboración propia

La ciudad se caracteriza principalmente por:

- Está muy cerca de Barcelona, a unos 5 km (desde el barrio de Les Planes).
- San Cugat del Vallés está formado por cinco distritos: San Cugat núcleo, Mirasol, Valldoreix, La Floresta y Las Planas.
- San Cugat cuenta con grandes empresas dentro de su municipio, como TVE Cataluña, Banc Sabadell, Hewlett-Packard, Catalana Occidente, Adidas, Nespresso y las farmacéuticas Boehringer Ingelheim, Ferrer y Hoffmann-La Roche.

- San Cugat cuenta con un parque empresarial de 2.700 empresas y más de 50.000 lugares de trabajo.

4.1.1.2.2 Estructura orgánica del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés.

El Ayuntamiento de San Cugat del Vallés tiene un modelo de organización gerencial que distingue claramente 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, medio ambiente, 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 (Turulli & Vivas, 2003).

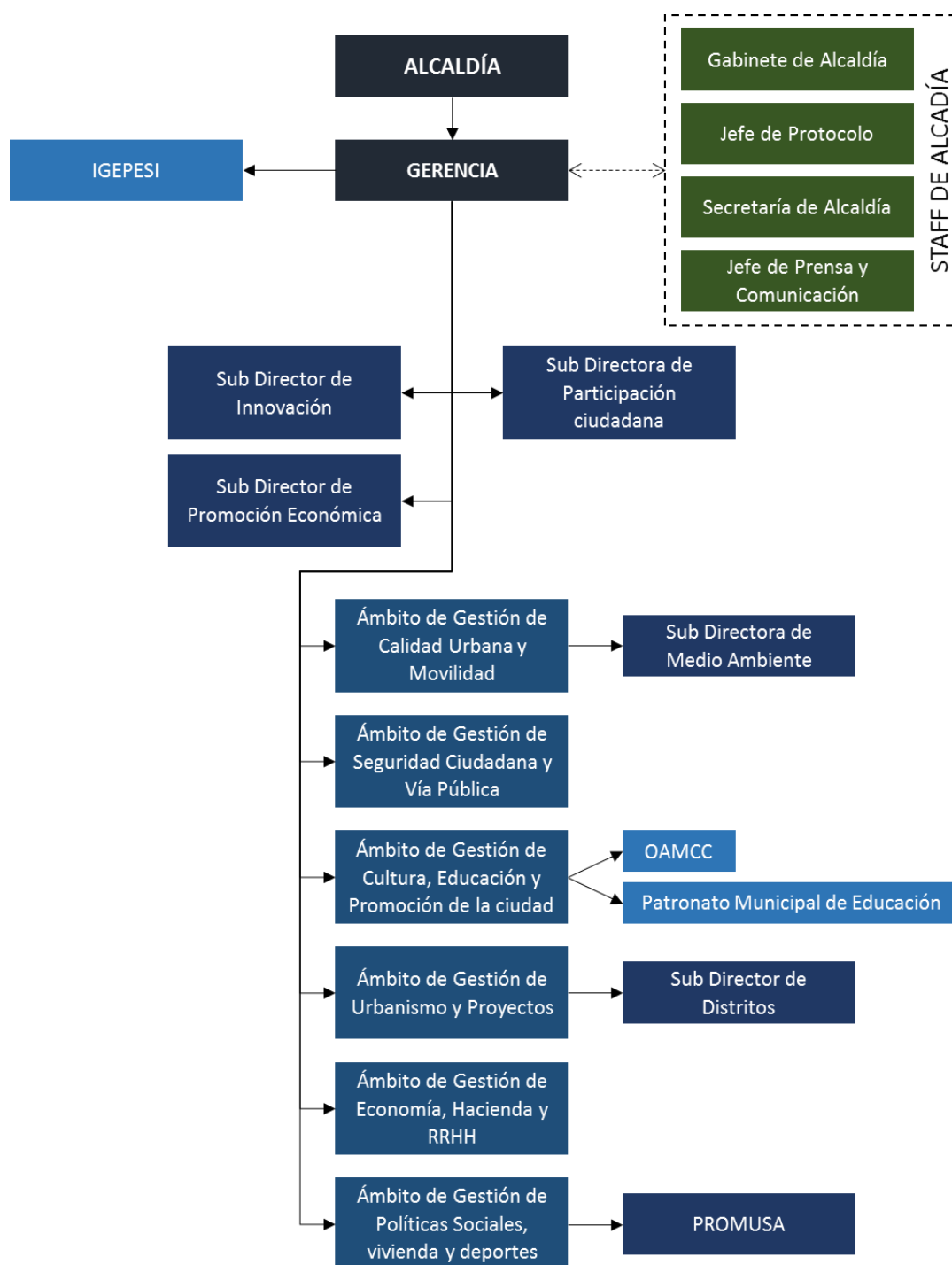


Figura 33. Organigrama del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés. Recuperado de <http://www.santcugat.cat/web/lajuntament>

4.1.2.3 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 (Balanced Scorecard), con indicadores estratégicos y de gestión en todos los niveles organizativos (Ayuntamiento de San Cugat, 2012).

El análisis y diagnóstico inicial indicaban que la gestión del ayuntamiento tenía una excesiva carga burocrática que impactaba directamente 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 (Ayuntamiento de San Cugat, 2012).

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 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 para la mejora de la calidad de vida basada en cinco pilares (Ayuntamiento de San Cugat, 2016).

a) Calidad urbana: Ciudad preparada

- b) Cultura y entidades: Ciudad culturalmente avanzada
- c) Innovación y gobierno abierto: Ciudad de calidad democrática
- d) Social y ciudadanía: Personas completas
- e) 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 periodo 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 (Bolborici, 2012).

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). Se decidió hacer una adaptación del modelo Charlotte a Sant Cugat, por considerarlo el más adecuado (Turulli y Vivas, 2003).

Según Turulli y Vivas (2003), 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, respectivamente, el CMI implantado tiene las siguientes características básicas:

1. 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.
2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que 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.
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Asimismo, 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, pero deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente 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 es una de las técnicas que, integradas en un concepto de gestión integral, ayudan a identificar los elementos clave de un servicio y, por tanto, mejorar la toma de decisiones. 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, ya que era práctica asumida que en futuros ejercicios se le asignaría un presupuesto incremental respecto del gastado el ejercicio anterior. Esta creencia ha sido muy perversa, ya que lo que en principio puede parecer eficaz, significa realmente derroche y gastar por gastar, debido a lo cual el presupuesto no ha tenido históricamente asociados objetivos cuantificados, nunca ha sido un verdadero presupuesto por programas ni se ha exigido responsabilidad por una gestión no correcta. 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 fijados el mayor rendimiento posible (Vivas, 2011).

4.1.1.2.4 Descripción y análisis del marco estratégico.

a) Descripción y análisis de la misión

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.

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.

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.

b) Descripción y análisis de los valores

Los valores que compromete el Pacto 2016-2019 son:

- Integridad. Buen gobierno y prevención de los riesgos de la corrupción.
- Responsabilidad. Uso de los recursos de forma responsable.
- Exigencia. Establecemos objetivos a toda la organización y aplicamos la mejora continua en la prestación de los servicios.
- 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. Trabajamos con rigor en el trabajo, con profesionalidad y excelencia.
- Respeto. Reconocemos 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. Asimismo, excluye 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 y cambiados de acuerdo a los cambios y tendencias sociales, económicas, políticas, ambientales, etc., lo que exige en muchos casos cambiar el accionar y comportamiento en la institución y frente a la sociedad.

c) 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 y 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, socialmente responsable, 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.

Ambas visiones tienen un horizonte temporal: la primera al 2015 y la segunda al 2019, lo que indica con claridad que la primera medición de los resultados que se debe realizar es saber si se logró la gran meta, el gran sueño, en el periodo de tiempo indicado.

d) 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 describimos y analizamos a continuación:

1. 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, una ciudad que hace del deporte un elemento vertebrador, una ciudad que tiene un proyecto educativo de calidad y una ciudad cívica y segura.
2. Ciudad culturalmente avanzada, que significa ser una ciudad creativa que promueve la cultura como eje de entidad propia cohesionadora y una ciudad

amiga de las entidades.

3. 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.
4. Ciudad preparada, que significa ser una ciudad verde, limpia y ordenada, una ciudad comprometida con la mejora urbana y el medio ambiente, una ciudad que proporciona los equipamientos necesarios, una ciudad que apuesta por una movilidad sostenible, una ciudad que planifica su territorio y una ciudad tecnológica y conectada.
5. Ciudad de calidad democrática, que implica ser una ciudad de calidad democrática, una ciudad que garantiza la sostenibilidad económica de los servicios municipales y la gestión, una ciudad que integra la transparencia desde el inicio del proceso, una ciudad con una administración con talento; una ciudad con un ayuntamiento proactivo y facilitador, una ciudad que pone la tecnología al servicio de las personas (Social Smart City), una ciudad que hace un uso inteligente de los datos para la mejora en 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 estrechamente relacionada con las aspiraciones de la visión, lo que luego se traduce en el mapa estratégico, objetivos y perspectivas que analizaremos a continuación.

4.1.1.2.5 Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos.

En función a la misión y visión, el Ayuntamiento de San Cugat del Vallés desarrolló su mapa estratégico (Vivas, 2007) basado en cuatro temas estratégicos:

- a) Mejora de la imagen corporativa
- b) Promoción de actividades económicas
- c) Óptima gestión de los recursos
- d) Crecimiento sostenible

En función de los cuatro temas estratégicos se definieron las cuatro perspectivas del mapa estratégico con sus respectivos objetivos, que se describen a

continuación:

1. Perspectiva del cliente, llámese ciudadano, para mejorar su satisfacción, el mismo que incluye siete objetivos:
 - Mejora del servicio prestado
 - Ofrecer más servicios
 - Promover actividades económicas
 - Personalizar el trato
 - Gestión transparente
 - Recaudar con equidad
 - Mejorar la imagen corporativa
2. Perspectiva de salud financiera, que incluye cinco objetivos:
 - Maximizar los ingresos no tributarios
 - Crecimiento de la base de los impuestos
 - Mejorar los ingresos
 - Minimizar deuda financiera
 - Presión fiscal constante
3. 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
 - Plan de caja
4. Aprendizaje y crecimiento, que incluye cuatro objetivos:
 - Mejora de habilidades
 - Alcanzar clima positivo para el empleado
 - Aumentar información para directivos

- 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 en 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 que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables (Turulli y Vivas, 2003).

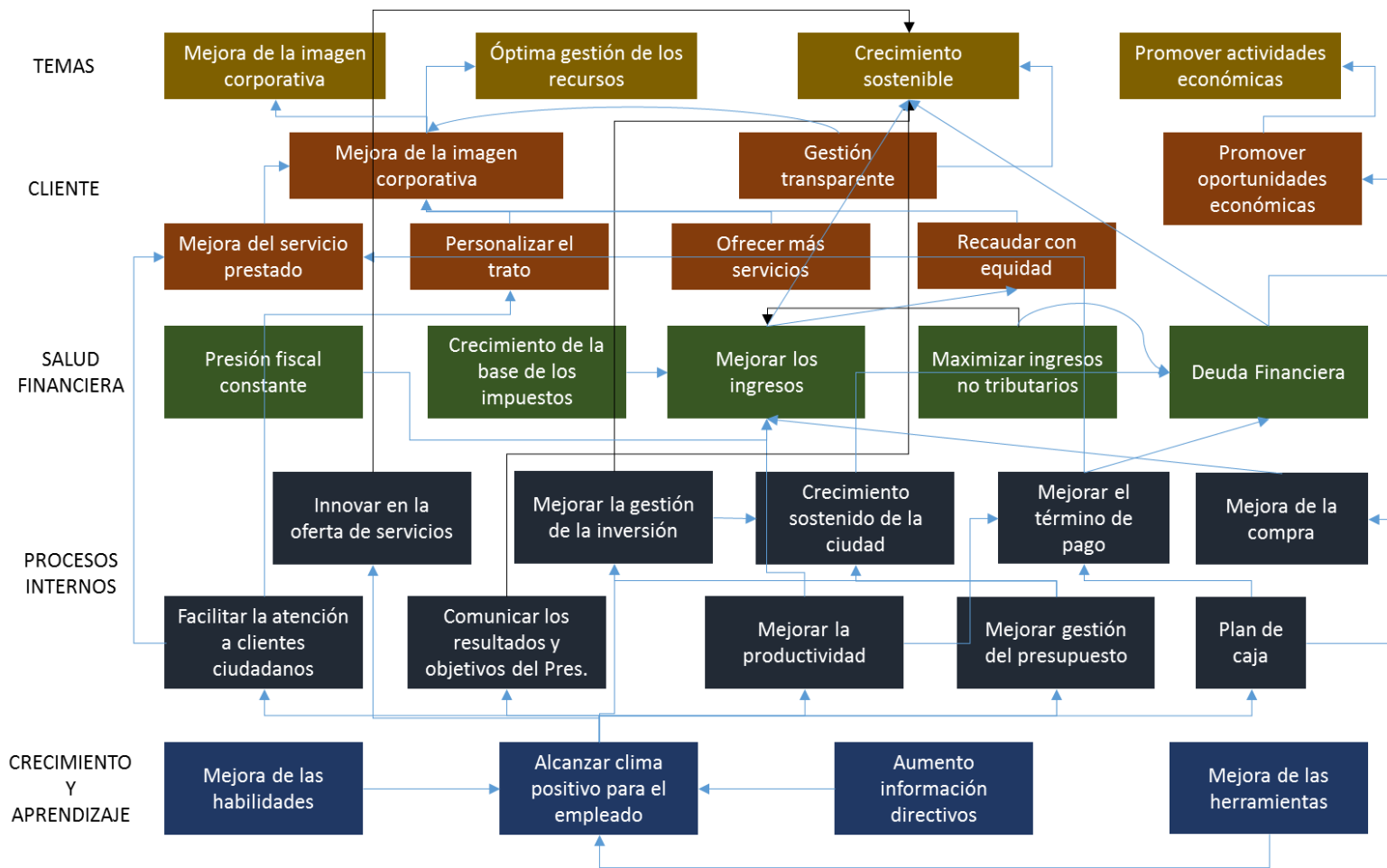


Figura 34. Mapa estratégico San Cugat del Vallés. Fuente: Aplicaciones del Cuadro de Mando Integral en el sector público: El caso del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés. Instituto de Gestión Estratégica, Promoción Económica y Sociedad de la Información. Jornadas Cesia 2007. Nuevas herramientas de gestión pública: El Cuadro de Mando Integral, Madrid, 23 de enero de 2007.

El mapa estratégico del Ayuntamiento de San Cugat del Vallés 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.

4.1.1.2.5 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 ido imponiendo 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 (Bolborici, 2012).

Según Bolborici (2012), la implantación del Cuadro de Mando supone la introducción de mejoras en la gestión para racionalizar el gasto y generar un efecto positivo en la situación económica y financiera del ayuntamiento. Por ende, 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, ya que el alcalde fue reelegido para los periodos 2003-2007 y

2007-2011, completando tres periodos 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.

4.1.1.3 Caso 3: *Municipalidad de Ottawa, Canadá*

4.1.1.3.1 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 estructura federal divide las responsabilidades del Gobierno entre el federal y el de las diez provincias.

Cada provincia es gobernada por un teniente gobernador (Lieutenant Governor), un primer ministro y una única cámara legislativa. Los gobiernos provinciales operan bajo un sistema parlamentarista similar al del gobierno federal.

Ottawa es la capital de Canadá y la cuarta ciudad más grande del país. Se ubica en el extremo sureste de la provincia de Ontario, a orillas del río Ottawa, que conforma la frontera entre las provincias de Ontario y Quebec. En 1857 la ciudad fue escogida por la reina Victoria del Reino Unido para ser la capital de Canadá.

La ciudad se caracteriza por:

- Los puestos de trabajo directamente relacionados con el sector público corresponden a aproximadamente un 20 % del total de puestos de trabajo de Ottawa.
- Ottawa es un centro tecnológico donde tienen su sede más de 800 empresas y sus respectivas fábricas, que emplean a más de 48 mil personas.
- Ottawa atrae a cerca de 7 millones de turistas al año (OAG - GAO, 2017).

El perfil con algunas otras características básicas de Ottawa se detalla en la figura siguiente:

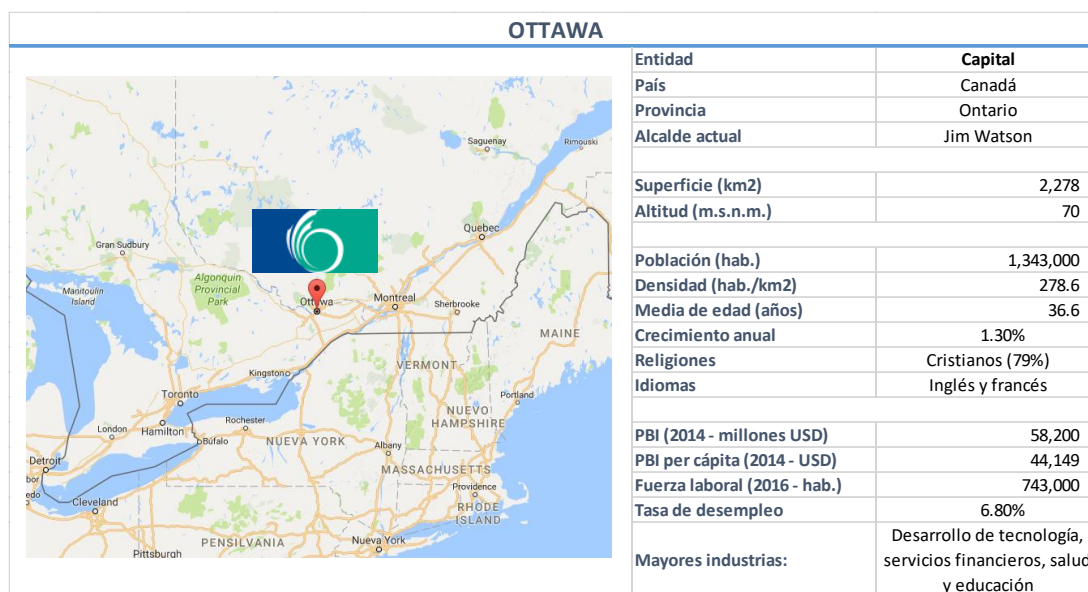


Figura 35. Perfil de Ottawa. Elaboración propia

4.1.1.3.2 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.

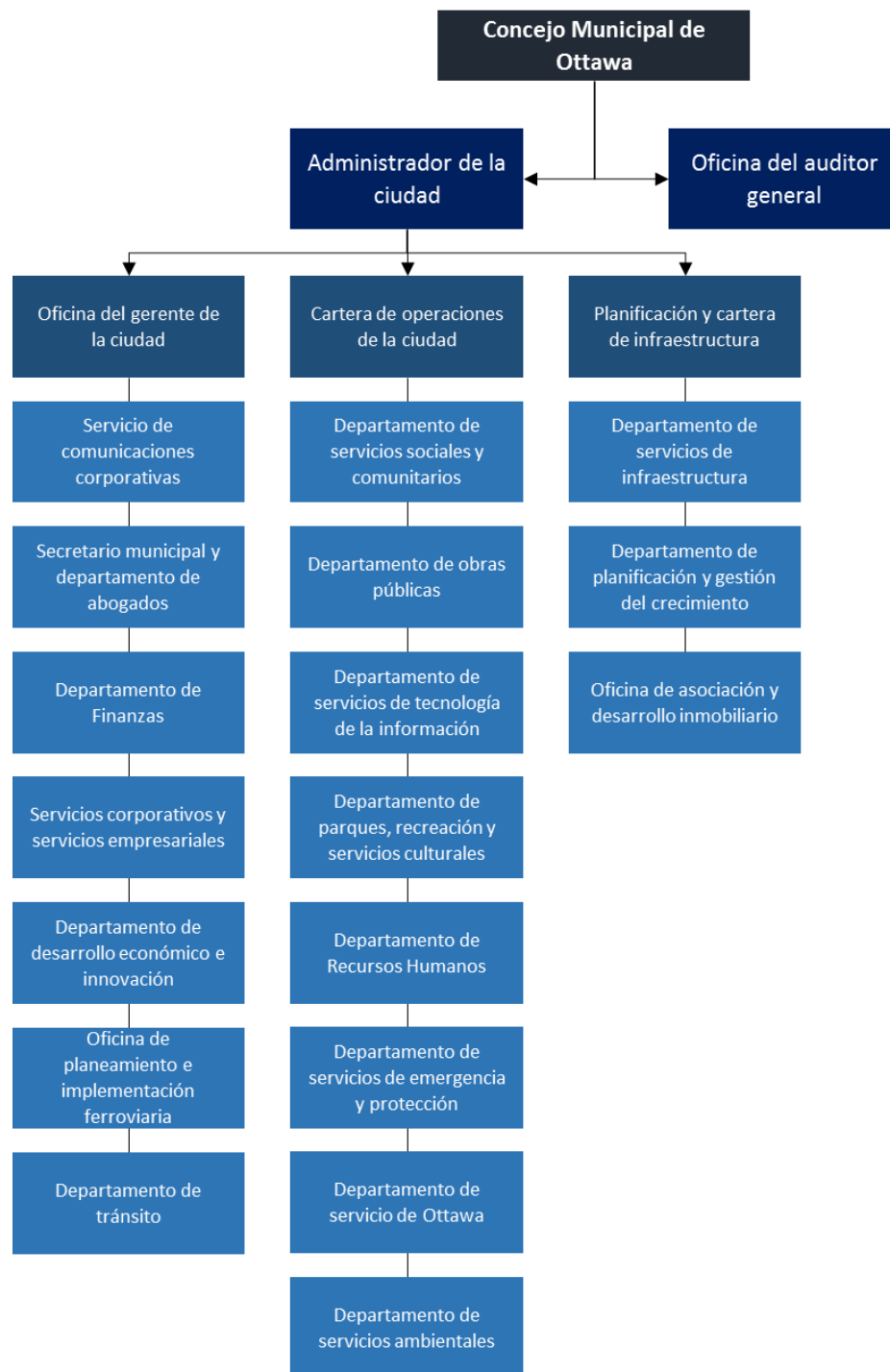


Figura 36. Organigrama del Ayuntamiento de Ottawa. Recuperado de Ayuntamiento de Ottawa (2017).

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.

4.1.1.3.3 Planificación estratégica y desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

El Ayuntamiento de Ottawa, como lo muestra su estructura orgánica (ver figura 30) cuenta con un departamento dedicado a la planificación y gestión del crecimiento. Por lo mismo, cuenta con un plan estratégico para el periodo 2015-2018, el mismo que se renovará cada cuatro años, es decir, cada que se renueva el concejo municipal por voto popular (Ayuntamiento de Ottawa, 2015). Además de contar con un plan estratégico 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. Según el Corporate Planning and Performance Management (2017), se considera entre otras las siguientes iniciativas:

1. Iniciativa de Benchmarking Municipal de Ontario (OMBI, por sus siglas en inglés).

Es una colaboración innovadora entre la entidad corporativa de OMBI y 14 municipios participantes de Ontario, Alberta y Manitoba, que representan a 11,95 millones de ciudadanos. Dirigida por los directores administrativos (CAO) y los gerentes de la ciudad en cada municipio participante, fomenta una cultura de excelencia de servicio en el gobierno municipal. Para ello crea nuevas formas de medir, compartir y comparar las estadísticas de rendimiento y permite a los expertos de los municipios participantes compartir ideas sobre las mejores prácticas operacionales. Además, compara los resultados de medición de desempeño de los municipios participantes para ayudar a identificar las mejores maneras de hacer las cosas. Benchmarking es una actividad en la que un municipio:

- Mide su desempeño o proceso contra otros municipios.
- Determina cómo las organizaciones con mejor desempeño alcanzaron sus niveles de desempeño.
- Utiliza esta información para mejorar su propio rendimiento.

2. Gestión Integral de Activos (CAM, por sus siglas en inglés). Es un enfoque empresarial integrado que involucra a las diferentes disciplinas de planificación, finanzas, ingeniería, mantenimiento y operaciones para gestionar eficazmente la infraestructura existente y la nueva.

Los objetivos de este enfoque integrado de la gestión de la infraestructura son maximizar los beneficios, reducir el riesgo y proporcionar niveles seguros y confiables de servicio a los usuarios de la comunidad de manera social, cultural, ambiental y económicamente consciente.

Se integra con el marco de planificación corporativa para complementar los objetivos estratégicos de la ciudad, otros sistemas empresariales clave, legislación y reglamentos.

4.1.1.3.4 Descripción y análisis del marco estratégico.

a) Descripción y análisis de la visión

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.

b) 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, ya que, como hemos señalado líneas arriba, las dos industrias más importantes en la ciudad son la tecnológica y la turística (Ayuntamiento de Ottawa , 2017).

Asimismo, según el Plan Estratégico 2015-2018 de la ciudad de Ottawa se definieron siete prioridades estratégicas:

1. 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.
2. 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.
3. Servicios ambientales sostenibles: Prestar 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.
4. 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.

5. 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.
6. Gobernabilidad, planificación y toma de decisiones: Lograr una mejora medible en el nivel de confianza de los residentes en cómo se gobierna y administra la ciudad, aplicar una perspectiva de sostenibilidad a la toma de decisiones y crear un modelo de gobierno que se compare bien con los mejores en todo el mundo.
7. 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.

4.1.1.3.5 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:

1. Constituyentes y stakeholders
2. Servicios y programas
3. Procesos y personas
4. Presupuesto

El mapa estratégico elaborado para el periodo 2015-2018 incluye los siguientes elementos clave:

- La visión del concejo
- Componentes: Actores clave que medirán el éxito de la visión.
 - C1: Residentes
 - C2: Empresas
 - C3: Visitantes
- Prioridades estratégicas: Áreas de enfoque que están vinculadas a metas de largo plazo.
 - Prosperidad económica
 - Transporte y movilidad
 - Servicios ambientalmente sustentables
 - Comunidades saludables y solidarias
 - Servicio de excelencia
 - Gobernanza, planificación y toma de decisiones
- Objetivos estratégicos: Están agrupados por prioridad estratégica y esbozan los resultados que se espera alcanzar para cada prioridad.
- Iniciativas estratégicas: Los programas o proyectos que apoyan el logro de los objetivos (Ayuntamiento de Ottawa, 2017).

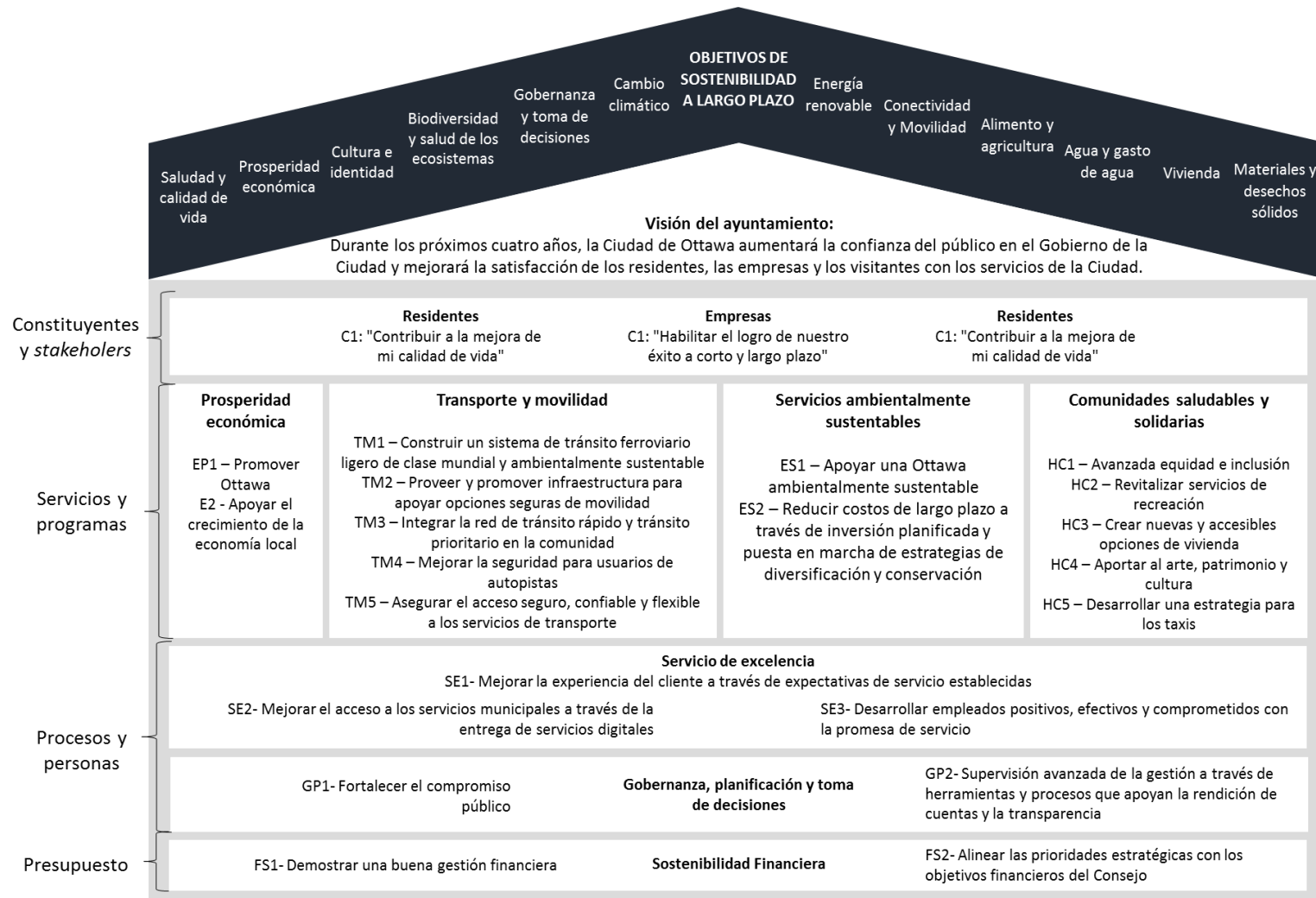


Figura 37. Mapa estratégico de Ottawa. Recuperado de Ayuntamiento de Ottawa (2017)

4.1.1.3.6 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, ya que este cuenta con medidas y metas de desempeño. Usan las medidas de desempeño para medir de manera precisa el progreso que se lleva hacia el logro de la estrategia. Emplean también 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 (durante los cuatro años de mandato) a través del informe del cuadro de mando balanceado de la ciudad y a través de informes relacionados con las iniciativas estratégicas proporcionadas por el personal a través del proceso de la agenda legislativa (Ayuntamiento de Ottawa, 2017).

4.1.1.4 Caso 4: Brasil.

4.1.1.4.1 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 (Wikitravel, 2017).

La República Federal del 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.

- Norte: Colombia, Venezuela, Guyana, Surinam y la Guayana Francesa

- Sur: Argentina, Uruguay y Paraguay
- Este: Océano Atlántico
- Oeste: Bolivia y Perú

Las principales características se resumen en este perfil:


BRASIL		
	Entidad	País
	Continente	América
	Capital	Brasilia
	Ciudad más poblada	Sao Paulo
	Idioma oficial	Portugués
	Forma de gobierno	República federal presidencial
	Presidente	Michel Temer
	Superficie (km2)	8,514,877
	Fronteras (km)	14,691
	Línea de costa (km)	7,491
	Población (hab. - 2014)	204,450,649
	Densidad (hab./km2)	24.01
	PBI (nominal - millones US\$)	2,346,118
	PBI (nominal US\$ - per cápita)	15,838
IDH (2015)	0.755	
Moneda	Real	
Sectores económicos importantes	Agrícola, minero, manufacturero y el de servicios, mercado de trabajo	

Figura 38. Perfil de Brasil. Elaboración propia

4.1.1.4.2 Estructura orgánica del Confederación Nacional de Industria.

Se incluye el organigrama del Confederación Nacional de Industria (CNI) de Brasil 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 promercado, buenas normativas y un clima de inversión estable (Kaplan y Norton, 2012).

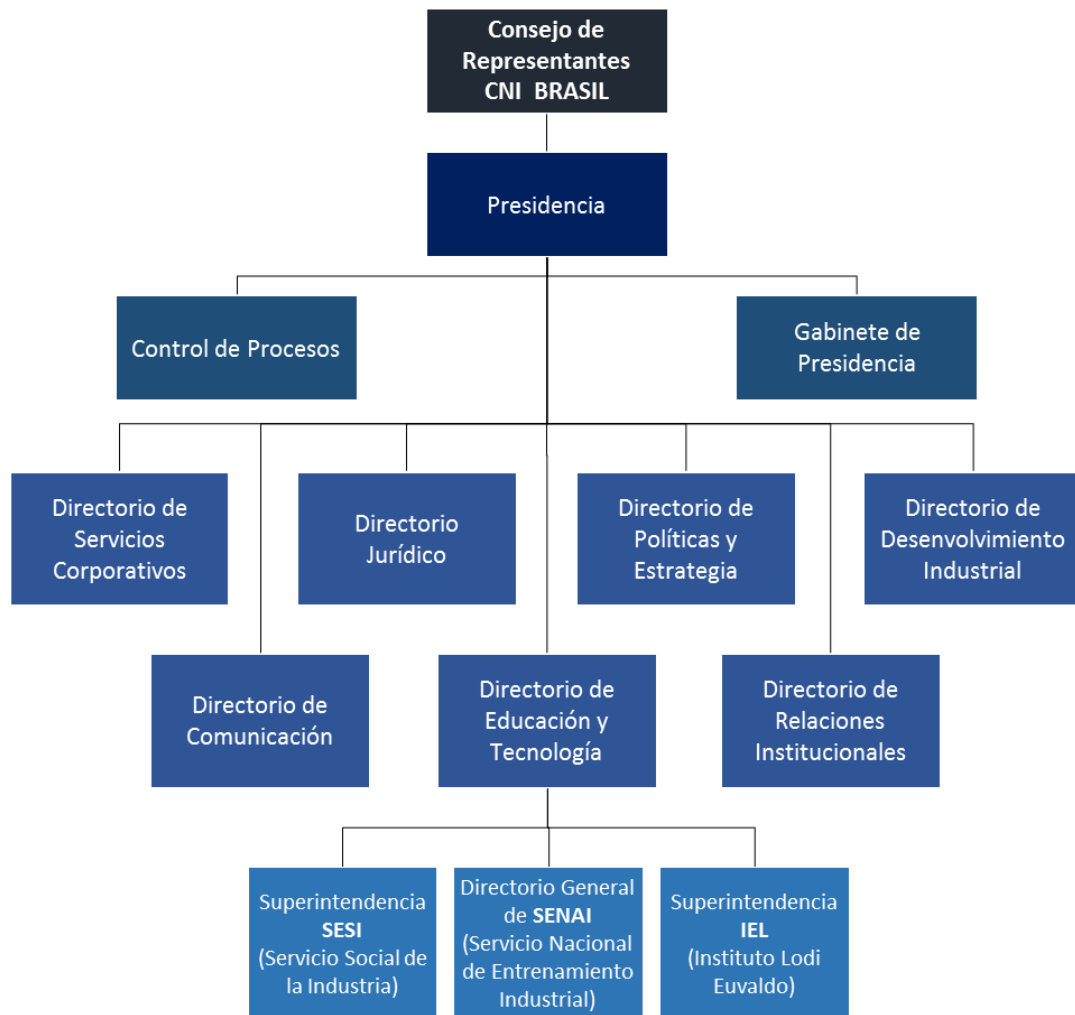


Figura 39. Organigrama del Confederação Nacional de Indústria (CNI)-Brasil. Recuperado de <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

4.1.1.4.3 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 nueva 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 es permeada 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 (CNI, 2013).

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 solo 0,7 por ciento 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 (Kaplan y Norton, 2012).

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 (CNI, 2013).

4.1.1.4.4 Descripción y análisis del marco estratégico.

a) Descripción y análisis de la misión

La misión de la Confederación Nacional de Industria [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 (Confederación Nacional de Industria-CNI, 2017).

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, consideramos 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.

b) Descripción y análisis de la visión

El objetivo superior, la visión del Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022, es la competitividad con sostenibilidad del Brasil. La esencia de la visión es que antes de 2022 la industria brasileña llegará a un elevado grado de competitividad internacional, respetando 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.

La búsqueda de competitividad con sostenibilidad debe orientar las decisiones, estrategias y acciones (CNI, 2013). 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.

c) 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:

1. Educación. 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. Sin educación de calidad un país difícilmente será capaz de desarrollarse de forma sostenida. La meta es pasar de la posición 54 del ranking de 2009 a la 43 en 2021. (posición de Brasil en el ranking del Programa Internacional de Evaluación de Alumnos (PISA) - Lectura + matemática + ciencias). Para alcanzar esta meta, la nota media de Brasil deberá pasar de 401, en 2009, a 480 en 2021 (CNI, 2013).
2. Ambiente. Las condiciones favorables para que los demás factores estén presentes y sean influyentes. Ellos son 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 % (CNI, 2013).
3. Los costos de producción y de las inversiones, influenciando las condiciones de oferta son puntos de estrangulamiento que 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 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 (CNI, 2013).
4. Innovación y productividad, vinculadas a las competencias de la empresa industrial. Está en la parte superior porque es, en gran parte, 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 el 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 % (CNI, 2013).

La estrategia tiene como factor base clave a la educación, que además es el sustento para los demás factores, principalmente para innovar y mejorar la productividad, que son dos factores determinantes del crecimiento económico y el desarrollo, los cuales 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 aplicado al sector público.

4.1.1.4.5 Análisis del mapa estratégico: Perspectivas y objetivos específicos.

Según Kaplan y Norton (2012), el mapa estratégico de Brasil tiene cuatro perspectivas:

- Habilitadores, construida sobre las bases de desarrollo
- Impulsores de los procesos y actividades
- Resultados basados en un claro posicionamiento de mercado
- 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
- 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 “claro posicionamiento en el mercado” para las empresas brasileñas (Kaplan y Norton, 2012), 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

Para lograr el posicionamiento existen cinco impulsores o temas estratégicos, que son:

- Expansión de la base industrial
- Inserción internacional
- Gestión y productividad
- Innovación
- Responsabilidad social y ambiental

Para sustentar los procesos clave se consideran cinco habilitadores “construidos sobre nuestra bases de desarrollo”, que son el equivalente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI e incluyen:

- Infraestructura
- Disponibilidad de recursos
- Liderazgo emprendedor
- Entorno institucional y normativo
- Educación y salud

En conclusión, el mapa estratégico propuesto por la CNI para el Brasil 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. Finalmente, el mapa estratégico tiene como objetivo supremo el desarrollo económico sustentable de Brasil (Kaplan y Norton, 2012).

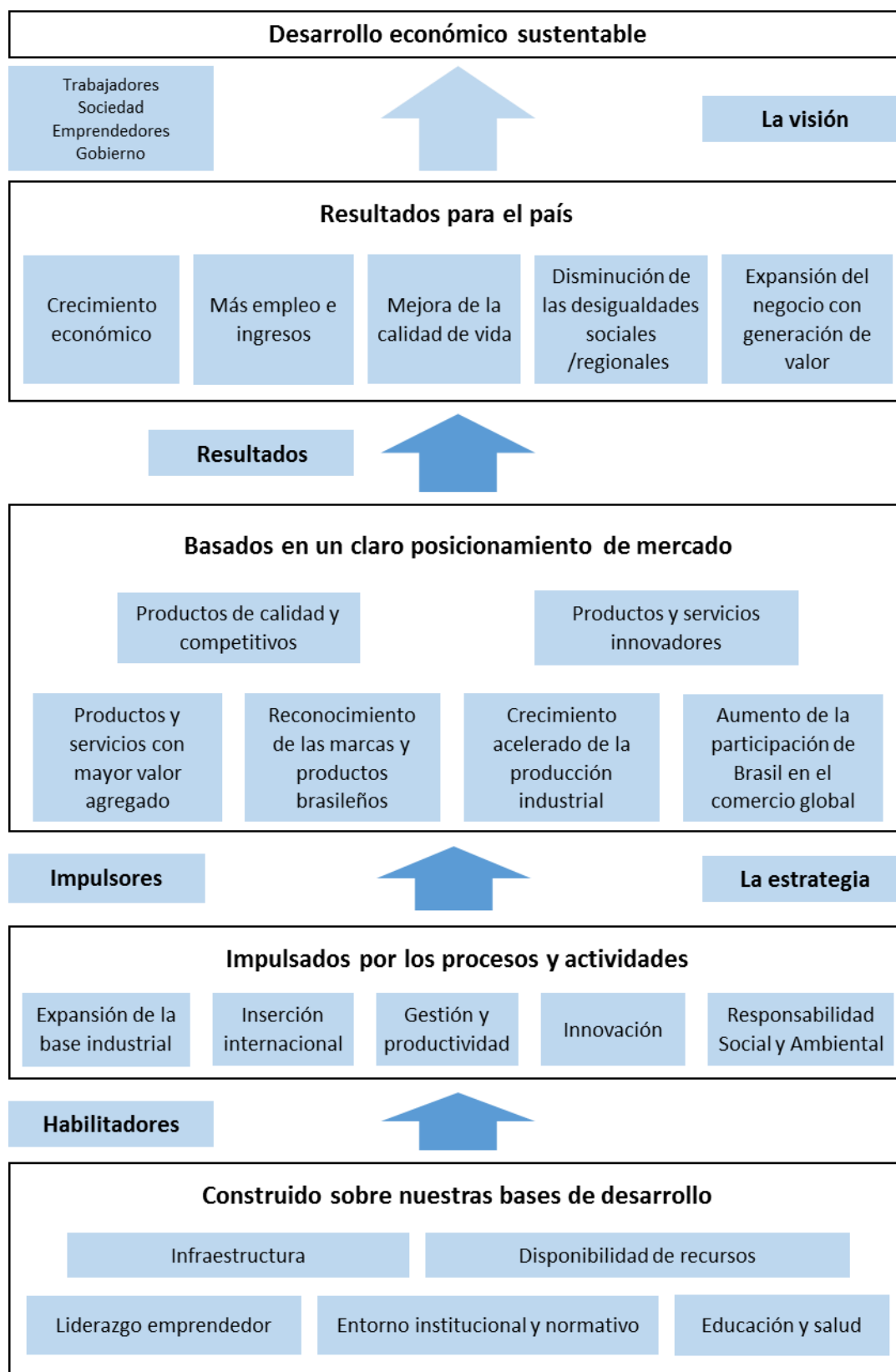


Figura 40. Mapa estratégico de la Industria Brasil. Recuperado de Kaplan y Norton (2012), Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.

Según Kaplan y Norton (2012), la Confederación Nacional de Industrias de Brasil ha liderado una de las aplicaciones más innovadoras y complejas de los mapas estratégicos basados en temas en el sector público con el objeto de lograr un mejor ambiente de negocios, políticas económicas promercado, buenas normativas y un buen clima de inversión estable. 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.

4.1.1.4.6 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 solamente 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 peor 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.
- Uno de los peor ubicados 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, respectivamente, 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.

Asimismo, 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 peor que la del promedio de los países caribeños y latinoamericanos. En “pago de impuestos” Brasil se ubica en la posición 156.

Finalmente, 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 arrebatarse 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 (CNI, 2013).

4.1.2 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 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2017).

Las características sociodemográficas y económicas comparativas se muestran en la tabla siguiente:

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 (km²)	771	48	2,278	8,514,877
Población (hab.)	809,958	87,830	1,343,000	204,450,649
Densidad (hab/km²)	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%

Fuentes:

Web de la Estadística Oficial de Cataluña: <http://www.idescat.cat/emex/?id=082055&lang=es>

Web del Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org/external/index.htm>

Web del Municipio de Ottawa: <http://ottawa.ca/en>

Web del Municipio de Charlotte: <http://charlottenc.gov/>

Elaboración propia

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).

4.1.3 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 verificar 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 hemos 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 que se describen a continuación 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 teóricamente, 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 previamente 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
Elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos		
Definición de la misión	Teoría del desarrollo humano Teoría de la competitividad Enfoque de la gestión para resultados.	P.1: 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	P. 2: 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).	P.3: 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	P.4: 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	P.5: 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.
Componentes del Cuadro de Mando Integral		
Perspectivas del mapa estratégico	Modelo/Herramienta: Cuadro de Mando Integral	P.6: 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	P.7: 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.
Causas o razones para la implementación del Cuadro de Mando Integral		
8. Factores internos	Teoría de la ventaja competitiva basada en recursos y capacidades Enfoque de la gestión para resultados	P.8: Los factores internos (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, etc.) 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.
9. Factores externos	Teoría de la ventaja competitiva basada en el entorno	P.9: 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.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 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), realizamos un análisis comparativo de los cuatro casos investigados en relación a dichos elementos, componentes y causas, según las proposiciones planteadas, lo que presentamos en la tabla 10: Elementos del marco estratégico, componentes del CMI y causas o razones para la implementación del Cuadro de Mando Integral y evaluación de coherencia y relevancia.

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

Elementos / Casos	Caso 1: Charlotte	Caso 2: San Cugat del Vallés	Caso 3: Ottawa	Caso 4: Brasil
Elementos del marco estratégico o lineamientos estratégicos				
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 y 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, medio ambiente y transporte y planificación, desarrollo económico y competitividad	5. Muy coherente con la misión y con 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	5. Coherente con el desarrollo y la generación de valor público con horizonte temporal, para que el 2018 de Ottawa aumente la confianza del público en el gobierno de la ciudad y mejore la satisfacción de los residentes,	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.

	global.	oportunidades en un entorno de calidad e innovación y estimada por su ciudadanía.	las empresas y los visitantes con los servicios de la ciudad.	
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 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 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 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 Innovación y productividad
Componentes del Cuadro de Mando Integral				
Perspectivas del mapa estratégico	5. Muy coherente con la visión y los objetivos estratégicos, porque traduce la estrategia en cuatro perspectivas: Servir al ciudadano Empujar a los negocios	5. Muy coherente con la estrategia y objetivos estratégicos, que se describe en cuatro perspectivas: Perspectiva del cliente Perspectiva de salud financiera	5. Muy coherente con la estrategia y los objetivos estratégicos que traduce la estrategia en cuatro perspectivas: Constituyentes y <i>stakeholders</i>	5. Describe con mucha coherencia la estrategia a través de cuatro perspectivas: Resultados para el país: trabajadores, sociedad,

	Gestionar los recursos Formación de los empleados	Perspectiva de procesos internos Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Servicios y programas Procesos y personas Presupuesto	emprendedores y Gobierno. Resultados basados en un claro posicionamiento de mercado Impulsores de los procesos y actividades Habilitadores, construida sobre las bases de desarrollo
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 sub- objetivos 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 y 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, ya que 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 del 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	1. Nada relevante, no se ha considerado causas o razones externas.	1. Nada relevante, no se ha considerado causas o razones externas.

		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.		
--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

4.2 Prueba de supuestos (proposiciones)

4.2.1 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 nos 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, ya que la misión no ha sido incluida en el plan estratégico. En tal sentido, el fundamento teórico del desarrollo humano del PNUD, así como la teoría de la competitividad de Porter y el enfoque de la gestión para resultados gestada en la OCDE y seguida por la Cepal en América Latina se confirman y generalizan en los tres casos señalados. Por lo tanto, la proposición se confirma parcialmente.

En lo que se refiere a P2, solo han sido considerados en los casos 1 y 2, compartiendo los valores de buena calidad de servicios, basados principalmente 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. Asimismo, no es posible confirmar la 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. Asimismo, 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 Ceplan en el 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 principalmente 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. Asimismo, 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 lo 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, tal como se aprecia en la tabla 11, que resume los resultados.

En relación a los componentes del Cuadro de Mando Integral relacionados con P6 y P7, referidas 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 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. 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. Asimismo, 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.

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, por lo que se confirma P6. Asimismo, 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, hemos 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. Asimismo, se generaliza la aplicación del enfoque de la gestión para resultados liderada por la Cepal, que en el 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, ya que 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 escuetamente 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. Por ende, tampoco se generaliza la teoría de la ventaja competitiva basada en el entorno, propuesta inicialmente por Porter, la que finalmente fue dominada por la teoría de los recursos y capacidades organizativas.

En conclusión, se confirma plenamente la proposición P8, en el sentido de que los factores internos (principalmente 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. Asimismo, 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.

Seguidamente presentamos la tabla 11, que 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 a las proposiciones sobre la implementación del Cuadro de 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				
<i>P.1: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	No confirmado	Confirmado
<i>P.2: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	No confirmado	No confirmado
<i>P.3: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
<i>P.4: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
<i>P.5: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
Componentes del Cuadro de Mando Integral				
<i>P.6: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
<i>P.7: 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
Causas o razones para la implementación del Cuadro de Mando Integral				
<i>P.8: Los factores internos (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, etc.) 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.</i>	Confirmado	Confirmado	Confirmado	Confirmado
<i>P.9: 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.</i>	Confirmado parcialmente	Confirmado	No confirmado	No confirmado

4.2.2 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 hemos 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, etc. 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 las palabras "matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación", método elaborado por Godet (Garza & Cortez, 2011).

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:

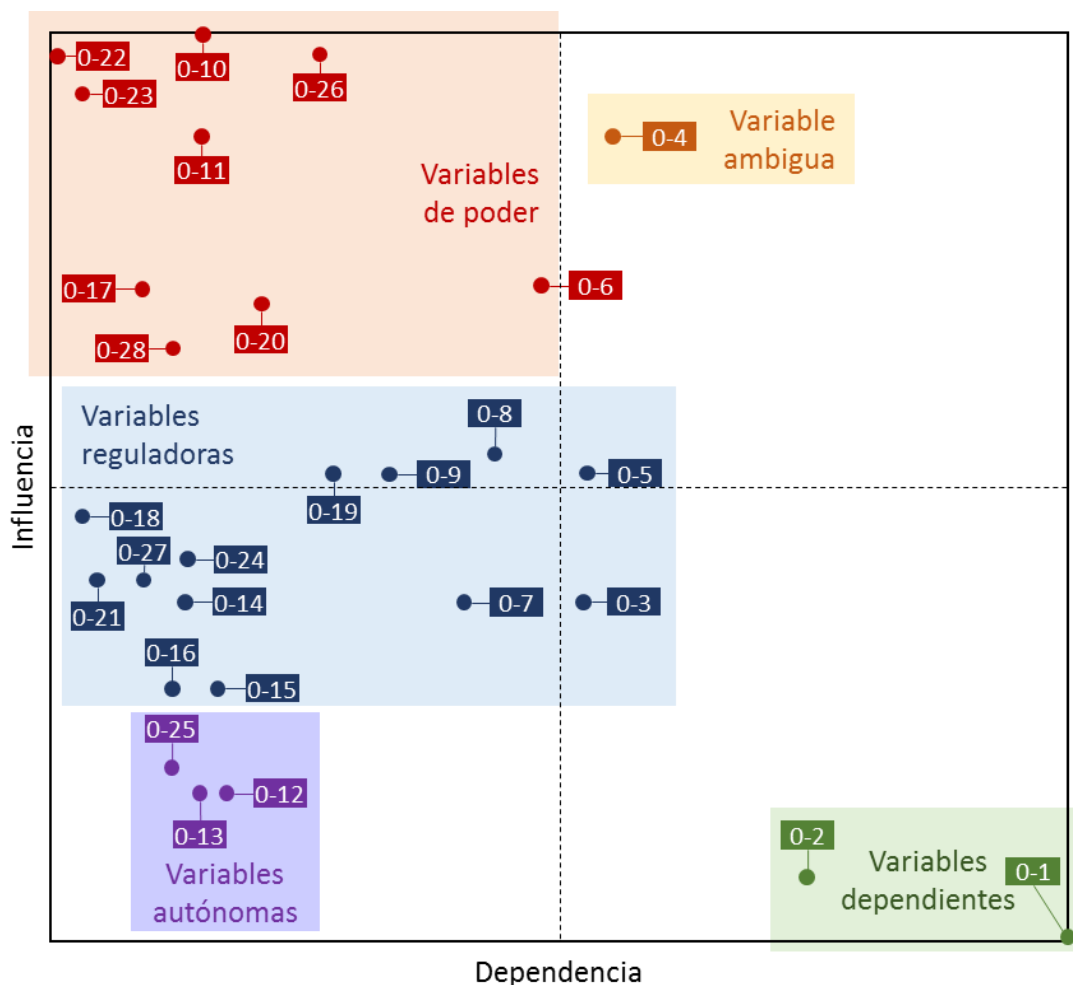


Figura 41. Mapa de influencia/dependencia directa entre objetivos. Elaboración propia. Puede ir al anexo N° 9 para conocer los niveles de influencia y dependencia entre variables establecidos a juicio del investigador.

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 tecnológicas
- 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

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

Variables autónomas: Variables con baja influencia y dependencia. Por su ubicación y características, se considera 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

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

Variables dependientes: Variables poco influyentes pero muy dependientes. Son sensibles a las demás, especialmente 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 nos brinda una idea de qué variables son cruciales para la construcción de un modelo de gestión estratégica (variables reguladoras). Hay algunas que depende 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 las convertimos 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, hemos obtenido los siguientes resultados:

En relación a 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 pero a su alta dependencia, es decir, a pesar de que ambas, "mejora del desarrollo regional" e "incremento de la competitividad", tienen poca influencia directa en el comportamiento del resto de variables, son muy susceptibles a cambios en estas. 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, observamos que de acuerdo al 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 12).

Tabla 12
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

Elaboración propia

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.

En relación a 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, es decir, 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 observamos el grado de influencia-dependencia en el método Micmac, donde apreciamos que las variables en mención tienen alto grado de influencia, pero un medio-bajo grado de dependencia (ver tabla 13).

Tabla 13:
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 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

Elaboración propia

En este sentido, se comprueba parcialmente que 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 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:

Tabla 14
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 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

Elaboración propia

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, pero 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.

Finalmente, 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:

Tabla 15
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 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

Elaboración propia

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.

Capítulo V: Diseño de un instrumento de gestión estratégica regional

5.1 Sistema e instrumento de gestión estratégica

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.

Sin embargo, este problema aún subsiste en muchas instituciones del Estado en el Perú, que aún no han podido alinear las medidas del desempeño con la estrategia definida en un proceso de planificación. Significa que no hemos 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 proponemos y describimos 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.

5.1.1 Fase 1: Diagnóstico estratégico de la competitividad regional.

El punto de partida es identificar y diagnosticar las potencialidades regionales, ya 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, porque 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 (PNUD, 2005).

Para el diagnóstico macro de la competitividad se cuenta con reconocidos reportes internacionales de competitividad, principalmente 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 Agenda Nacional de Competitividad.

Una importante herramienta para el diagnóstico estratégico del microentorno y realidad regional es el modelo del diamante competitivo (Porter, 1991), que incluye el análisis de las potencialidades regionales y se estructura en cuatro componentes:

- a) Condiciones de los factores, posición de la nación en cuanto a capital humano especializado, base científica, capital e infraestructura.
- b) 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.
- c) Sectores conexos y de apoyo, presencia o ausencia de proveedores rápidos, eficaces y competitivos internacionalmente.
- d) 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.

Asimismo, a nivel regional se cuenta con los rankings 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.

Sin embargo, 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, ya que 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 el Perú son: 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 (PCM-SGP, 2013). Agregaríamos las limitadas capacidades y bajo nivel de competencias de la mayoría de los funcionarios, que desde nuestro punto de vista 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 en los últimos años han aumentado dramáticamente 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 ciento.

Por ende, es fundamental el análisis interno de recursos y capacidades para determinar si los gobiernos regionales cuentan con el presupuesto necesario, logística, procesos eficientes y, principalmente 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.

5.1.2 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. A partir de la visión podemos diseñar la estrategia, centrada en la misión, influida por la cultura y sostenida por la estructura (Bilancio, 2011).

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 que 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 y energías para el aprendizaje (Senge, 1990).

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 (Senge, Roberts, & Ross, 1995). La visión proporciona una guía de qué es lo esencial, que hay que preservar y hacia qué futuro proyectar el progreso (Collins & Porras, 1996). Es la gran aspiración que debemos compartir para saber lo que podemos alcanzar a partir de nuestras potencialidades sectoriales, así como de nuestros recursos y capacidades internas, a sabiendas de que no podemos competir en todos los sectores y debemos priorizar nuestros recursos.

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 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 (Medina & Ortegón, 2017), así como la priorización de los proyectos y concentración de los recursos y capacidades en lo que realmente genere resultados y tenga 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, es decir, 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 (Gimbert, 2009). 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 (Lahera, 2017).

5.1.3 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 el 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 (Nadler, 2010).

5.1.4 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 ilustra 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 (Kaplan & Norton, 2008).

5.1.4.1 Los 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 y una mayor transparencia de la acción pública (Bonney y Armijo, 2005).

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, si la gestión es eficiente y si prioriza adecuadamente sus recursos para la generación de valor público y la consecución de su objetivo social (González & Cañadas, 2008).

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 de mejora de la competitividad regional, y al mismo tiempo conocer los avances y el logro de las metas, las mismas que deben medirse principalmente con indicadores de resultados.

5.1.4.2 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, hemos utilizado datos de la región Tacna para el indicador base y la simulación del Cuadro de Mando Integral.

El mapa, que es la columna vertebral del instrumento y que presentamos a continuación, ha sido adaptado del modelo original del CMI presentado por Kaplan y Norton y se basa en cuatro perspectivas:

- a) 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.
- b) 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.

- c) Perspectivas de factores avanzados. Según la teoría de Michael Porter, se desarrollan sobre la base de los factores básicos y se relacionan principalmente 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.
- d) 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 los indicadores, que se muestran en la tabla 16: Cuadro de Mando Integral para la competitividad y el desarrollo regional

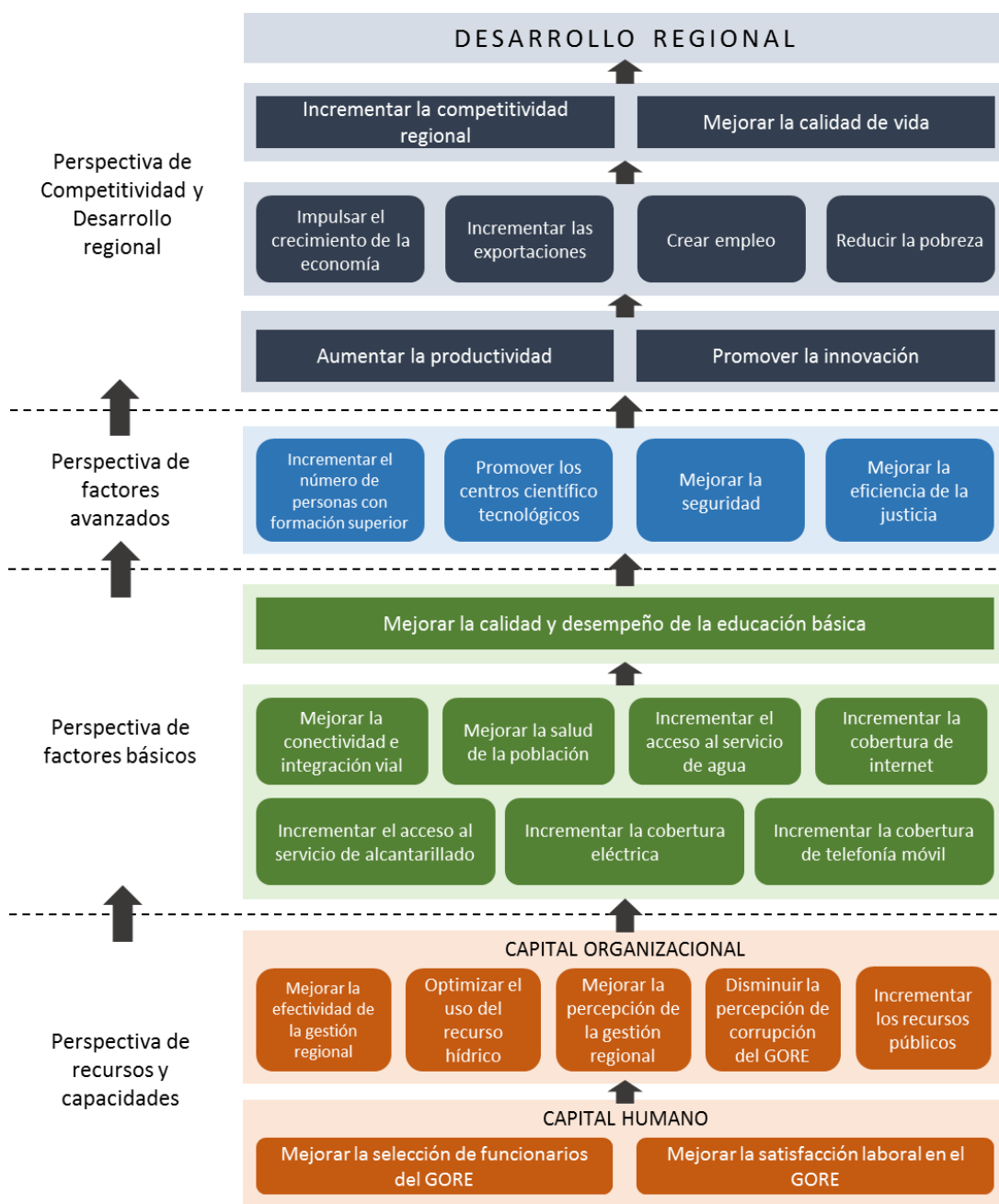


Figura 42. Mapa estratégico para la competitividad y el desarrollo regional. Elaboración propia.

5.2 Tabla 16: Cuadro de Mando Integral para la competitividad y el desarrollo regional

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Nº de objetivos	VARIABLE	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	FUENTE	AÑO BASE	INDICADOR BASE	UNIDAD DE MEDIDA	META	REAL (Simulación 2017)	Es mejor:	DESVIACIÓN	PESO	DESVIACIÓN PONDERADA	RESULTADO FINAL
COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO REGIONAL	Alcanzar un alto nivel de competitividad regional y desarrollo sostenible	Mejorar el Desarrollo Regional	O-1	Desarrollo Humano de la Región	Índice de Desarrollo Humano Regional	Fórmula de Desarrollo Humano Regional	Anual	PNUD	2013	0.553	Índice	0.553	0.553	Mayor	0.0%	100%	0%	
		Incrementar la Competitividad Regional	O-2	Competitividad Regional	Índice de Competitividad Regional	Fórmula de Competitividad Regional	Anual	CNC	2014	0.61	Puntaje/Índice	0.63	0.63	Mayor	0.0%	100%	0%	
		Incrementar las exportaciones no tradicionales	O-3	Exportaciones no tradicionales de la región	Dólares de exportaciones no tradicionales per cápita	Valor FOB de exportaciones no tradicionales / Total población	Semestral	CNC	2014	343	US\$ corrientes	360	360	Mayor	0.0%	50%	0%	
				Exportaciones no tradicionales en relación al Producto Bruto Interno	Porcentaje de exportaciones no tradicionales en relación al Producto Bruto Interno	Valor FOB US\$ de las Exportaciones Definitivas No Tradicionales (Partidas con Valor Total Mayor a US\$ 2,000,000) / Producto Bruto Interno Corriente US\$ x 100	Semestral	CENTRUM	2015	4.10	US\$ corrientes	4.50	4.20	Mayor	-6.7%	25%	-2%	
				Empresas manufactureras exportadoras de la región	Porcentaje de empresas manufactureras exportadoras	Total de empresas manufactureras que exportan / Total de empresas manufactureras	Semestral	CNC	2012	7.4%	Porcentaje	9%	8.7%	Mayor	-3.3%	25%	-1%	
		Impulsar el crecimiento de la economía regional	O-4	Producto bruto interno regional	Soles de Producto Bruto Interno real por persona	Producto Bruto Interno Real (Nuevos Soles Base 1994) / Total población	Anual	INCORE	2016	18464	Soles	19000	19000	Mayor	0.0%	50%	0%	
				Crecimiento del producto bruto interno real de la región	Tasa de crecimiento del producto bruto interno real	Crecimiento Acumulado del Producto Bruto Interno Real 2013/2010 (Nuevos Soles Base 2013) x 100	Anual	CENTRUM	2015	15.33%	Porcentaje	15.33%	15.33%	Mayor	0.0%	50%	0%	
		Crear empleo	O-5	Población económicamente activa ocupada de la región	Porcentaje de la Población Económicamente Activa ocupada relativa	Población Económicamente Activa Ocupada / Población en Edad de Trabajar x 100	Anual	CENTRUM	2015	69.42%	Porcentaje	72.00%	72.00%	Mayor	0.0%	40%	0%	
				Desempleo juvenil urbano de la región	Porcentaje de la PEA juvenil desempleada	Población Económicamente Activa Ocupada Juvenil / PEA Juvenil x 100	Anual	IPE	2016	12%	Porcentaje	10%	10%	Menor	0.0%	60%	0%	
		Reducir la pobreza	O-6	Pobreza monetaria de los habitantes de la región	Porcentaje de la población en situación de pobreza monetaria	Población en situación de pobreza monetaria / Total población	Anual	ENAH0	2015	15.10%	Porcentaje	13.50%	13.50%	Menor	0.0%	50%	0%	
				Pobreza monetaria extrema de los habitantes de la región	Porcentaje de la población en situación de pobreza monetaria extrema	Población en situación de pobreza monetaria extrema / Total población	Anual	INEI	2015	0.90%	Porcentaje	0.50%	0.50%	Menor	0.0%	50%	0%	
		Mejorar la calidad de vida	O-7	Esperanza de vida al nacer en la región	Número de años de esperanza de vida al nacer	Promedio de años de esperanza de vida al nacer	Anual	INCORE	2016	74.7	Años	75	75	Mayor	0.0%	100%	0%	
Aumentar la productividad	O-8	Productividad media del trabajo regional	Soles de productividad media del trabajo	Producto bruto interno corriente (nuevos soles) / Población económicamente activa ocupada	Anual	CENTRUM	2016	36017	Soles	36350	36350	Mayor	0.0%	60%	0%			
		Valor agregado manufacturero regional por persona	Soles de valor agregado manufacturero per cápita	Valor agregado manufacturero (nuevos soles) / Población económicamente ocupada	Anual	CNC	2014	853	Soles	860	860	Mayor	0.0%	40%	0%			
Promover la innovación	O-9	Inversión pública regional en CTI	Porcentaje de inversión pública en CTI	Inversión pública en CTI sobre PBI Corriente x 100	Anual	CNC	2014	0.06%	Porcentaje	0.06%	0.06%	Mayor	0.0%	50%	0%			
		PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI	Porcentaje de PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI	Total de personas empleadas en oficio de profesional, científico o intelectual o técnicos nivel medio / Total de PEA ocupada activa	Anual	CNC	2014	10%	Porcentaje	10%	10%	Mayor	0.0%	50%	0%			
FACTORES AVANZADOS	Desarrollar factores avanzados y crear valor público	Incrementar el número de personas con formación superior	O-10	Graduados de Universidad en la región	Densidad de Graduados de Universidad	Número de Graduados de Universidad Pública y Privada / Población Regional x 1,000	Anual	CENTRUM	2015	3.99	Índice	4	4	Mayor	0.0%	40%	0%	
				PEA ocupada regional con nivel educativo superior	Porcentaje de PEA ocupada con nivel educativo superior	PEA ocupada mayor de 25 años que cuentan con nivel educativo superior / Total PEA ocupada mayor de 25 años	Anual	CENTRUM	2015	3%	Porcentaje	3.20%	3.20%	Mayor	0.0%	60%	0%	
		Promover los centros científicos tecnológicos	O-11	Centros de Formación Tecnológica en la región	Densidad de Centros de Formación Tecnológica	Número de Centros de Formación Tecnológica / Población Regional x 100,000	Anual	CENTRUM	2015	8.57	Índice	8.6	8.6	Mayor	0.0%	60%	0%	
				Centros de Formación Ocupacional en la región	Densidad de Centros de Formación Ocupacional	Número de Centros de Educación Ocupacional / Población Regional x 100,000	Anual	CENTRUM	2015	8.59	Índice	8.62	8.62	Mayor	0.0%	40%	0%	
		Mejorar la seguridad	O-12	Homicidios en la región	Número de homicidios	Homicidios por cada 100,000 habitantes	Anual	INCORE	2016	5.9	Índice	5.2	5.2	Menor	0.0%	40%	0%	
Delitos en la región	Número de denuncias por Comisión de Delitos			Denuncias por Comisión de Delitos / Población del Departamento x 1,000	Semestral	CENTRUM	2015	11.32	Índice	10	10	Menor	0.0%	60%	0%			
Mejorar la eficiencia de la justicia	O-13	Expedientes resueltos en la región	Número de expedientes resueltos	Expedientes Resueltos por cada 1,000 Habitantes	Anual	CENTRUM	2015	64.6	Índice	66	66	Mayor	0.0%	100%	0%			

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Nº de objetivos	VARIABLE	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	FUENTE	AÑO BASE	INDICADOR BASE	UNIDAD DE MEDIDA	META	REAL (Simulación 2017)	Es mejor:	DESVIACIÓN	PESO	DESVIACIÓN PONDERADA	RESULTADO FINAL		
FACTORES BÁSICOS	Desarrollar factores básicos	Incrementar el acceso al servicio de agua	O-14	Viviendas con acceso al servicio de agua potable en la región	Porcentaje de viviendas con acceso al servicio de agua potable	$\frac{\text{Viviendas con acceso a agua potable}}{\text{total de viviendas}} \times 100$	Anual	CNC	2014	90%	Porcentaje	92%	92%	Mayor	0.0%	100%	0%			
		Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado	O-15	Viviendas con conexión de red pública de alcantarillado en la región	Porcentaje de viviendas con conexión de red pública de alcantarillado	$\frac{\text{Viviendas con acceso a alcantarillado}}{\text{total de viviendas}} \times 100$	Anual	CNC	2014	97%	Porcentaje	98%	98%	Mayor	0.0%	100%	0%			
		Aumentar la cobertura eléctrica	O-16	Viviendas electrificadas en la región	Porcentaje de viviendas electrificadas	$\frac{\text{Número de viviendas con acceso a electricidad}}{\text{total de viviendas}} \times 100$	Anual	INCORE	2016	96.40%	Porcentaje	97.50%	97.50%	Mayor	0.0%	100%	0%			
		Incrementar la cobertura de internet	O-17	Viviendas con acceso a internet en la región	Porcentaje de viviendas con acceso a internet	$\frac{\text{Número de viviendas con acceso a internet}}{\text{total de viviendas}} \times 100$	Anual	CNC	2014	32%	Porcentaje	35%	35%	Mayor	0.0%	100%	0%			
		Incrementar la cobertura de telefonía móvil	O-18	Densidad de teléfonos móviles en la región	Densidad telefonía celular	$\frac{\text{Número de Teléfonos Móviles}}{\text{Población del Departamento}} \times 100$	Anual	CENTRUM	2015	90.40%	Porcentaje	92.00%	92.00%	Mayor	0.0%	100%	0%			
		Mejorar la salud de la población	O-19	Mortalidad infantil en la región	Número de muertes de niños de hasta 5 años	$\frac{\text{Número de muertes de niños de hasta 5 años}}{\text{cada 1,000 nacidos}}$	Anual	CNC	2014	17	Índice	16	16	Menor	0.0%	25%	0%			
				Niños menores de cinco años con desnutrición crónica en la región	Porcentaje de niños menores de cinco años con desnutrición crónica	$\frac{\text{Número de niños menores de 5 años con desnutrición crónica}}{\text{Total niños menores de 5 años}}$	Anual	CNC	2014	2%	Porcentaje	1.50%	1.50%	Menor	0.0%	25%	0%			
				Morbilidad poblacional de la región	Porcentaje de morbilidad	$\frac{\text{Suma de número de casos de SIDA, Hepatitis, Tuberculosis en todas sus formas, Malaria, Dengue y Leishmaniasis}}{\text{Total población}} \times 100$	Anual	CNC	2014	2.20%	Porcentaje	2.20%	2.20%	Menor	0.0%	15%	0%			
				Cobertura médica regional	Número de personal médico	$\frac{\text{Número de personal médico}}{\text{Población}} \times 1\,000$	Anual	CNC	2014	2.51	Índice	3	3	Mayor	0.0%	15%	0%			
				Población de la región con acceso a seguro de salud	Porcentaje de población con acceso a seguro de salud	$\frac{\text{Número de personas con seguro de salud}}{\text{Población (incluye ESSALUD, SIS, seguro privados, entre otros)}}$	Anual	CNC	2014	44%	Porcentaje	48%	48%	Mayor	0.0%	20%	0%			
		Mejorar la calidad y desempeño de la educación básica	O-20	Rendimiento en lectura de la región	Porcentaje de los estudiantes de 2do grado de primaria con rendimiento satisfactorio en lectura	$\frac{\text{Número de estudiantes de 2do grado de primaria con rendimiento satisfactorio en lectura}}{\text{Total de estudiantes de 2do grado de primaria}}$	Anual	CENTRUM	2015	67.34%	Porcentaje	69.00%	69.00%	Mayor	0.0%	40%	0%			
				Rendimiento en matemáticas de la región	Porcentaje de los estudiantes de 2do grado de primaria con rendimiento satisfactorio en matemáticas	$\frac{\text{Número de estudiantes de 2do grado de primaria con rendimiento satisfactorio en matemáticas}}{\text{Total de estudiantes de 2do grado de primaria}}$	Anual	CENTRUM	2015	51.05%	Porcentaje	53.00%	53.00%	Mayor	0.0%	40%	0%			
				Analfabetismo en la región	Número de personas mayores de 14 años que no saben escribir ni leer	$\frac{\text{Número de personas mayores de 14 años que no saben escribir ni leer}}{\text{Total de personas mayores de 14 años}} \times 100$	Anual	CENTRUM	2015	3.40%	Porcentaje	3.00%	3.00%	Menor	0.0%	20%	0%			
		Mejorar la conectividad e integración vial	O-21	Densidad de red vial nacional asfaltada	Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada	$\frac{\text{Longitud de la Red Vial Nacional Asfaltada (Kilómetros)}}{\text{Longitud de la Red Vial Nacional Total (Kilómetros)}} \times 100$	Anual	CENTRUM	2015	0.74%	Porcentaje	0.78%	0.78%	Mayor	0.0%	40%	0%			
				Densidad de red vial regional asfaltada	Longitud de la Red Vial Regional Asfaltada	$\frac{\text{Longitud de la Red Vial Departamental Asfaltada (Kilómetros)}}{\text{Longitud de la Red Vial Departamental Total (Kilómetros)}} \times 100$	Anual	CENTRUM	2015	0.17%	Porcentaje	0.20%	0.20%	Mayor	0.0%	40%	0%			
				Densidad de la red vial vecinal asfaltada	Longitud de la Red Vial Vecinal Asfaltada	$\frac{\text{Longitud de la Red Vial Vecinal Asfaltada (Kilómetros)}}{\text{Longitud de la Red Vial Vecinal Total (Kilómetros)}} \times 100$	Anual	CENTRUM	2015	0.11%	Porcentaje	0.14%	0.14%	Mayor	0.0%	20%	0%			
		RECURSOS Y CAPACIDADES	Recursos, competencias y gestión pública	Incrementar los recursos públicos	O-22	Recursos financieros del GORE	Soles de presupuesto per cápita	$\frac{\text{Presupuesto Institucional Modificado (Nuevos Soles) del GORE}}{\text{Población de la región}}$	Anual	CENTRUM	2015	5075	Soles	5100	5100	Mayor	0.0%	100%	0%	
				Mejorar la selección de funcionarios	O-23	Funcionarios con competencias para el cargo en el GORE	Porcentaje de funcionarios seleccionados con la Ley Servir	$\frac{\text{Funcionarios seleccionados en el marco de la Ley SERVIR}}{\text{Total de funcionarios}} \times 100$	Semestral	Propia	2015	20%	Porcentaje	20%	20%	Mayor	0.0%	100%	0%	
Mejorar la satisfacción laboral	O-24			Satisfacción del personal del GORE	Porcentaje de funcionarios totalmente satisfechos y satisfechos	$\frac{\text{Nº de funcionarios totalmente satisfechos y satisfechos}}{\text{total de funcionarios}} \times 100$	Semestral	Propia	2015	50%	Porcentaje	50%	50%	Mayor	0.0%	100%	0%			
Mejorar la percepción de gestión del GORE	O-25			Percepción de la gestión pública regional	Porcentaje de la población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno Regional es muy buena o buena	$\frac{\text{Población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno Regional es muy buena o buena}}{\text{Total de la Población}} \times 100$	Semestral	IPE	2016	33.10%	Porcentaje	34.00%	34.00%	Mayor	0.0%	100%	0%			
Mejorar la efectividad de la gestión regional	O-26			Eficacia presupuestal en inversiones del GORE	Porcentaje de ejecución presupuestal en inversiones	$\frac{\text{Presupuesto Institucional Ejecutado (Devengado) del Gobierno Regional en inversiones}}{\text{Presupuesto Institucional Modificado del Gobierno Regional en inversiones}} \times 100$	Anual	CNC	2014	63%	Porcentaje	80%	80%	Mayor	0.0%	15%	0%			
				Eficiencia para viabilizar PIP menores en el GORE	Número de meses promedio de demora para viabilizar PIP igual o menor a 1 millón de soles	$\frac{\text{Total de meses de demora de L GORE para viabilizar proyectos menores}}{\text{Total de proyectos menores igual o menores a un millón de soles}}$	Anual	CNC	2014	5.3	Meses	5	5	Menor	0.0%	15%	0%			
				Eficiencia para viabilizar PIP en el GORE	Número de meses promedio de demora para viabilizar PIP de 1 a 10 millones de soles	$\frac{\text{Total de meses de demora de L GORE para viabilizar proyectos}}{\text{Total de proyectos de uno a diez millones de soles}}$	Anual	CNC	2014	12.3	Meses	10	10	Menor	0.0%	15%	0%			
				Eficiencia de Gasto Corriente del GORE	Porcentaje del Gasto Corriente en relación al Presupuesto Total	$\frac{\text{Presupuesto Institucional Ejecutado (Devengado) del GORE en Gasto Corriente}}{\text{Total de Presupuesto Institucional Modificado del GORE}} \times 100$	Semestral	Propia	2015	40%	Porcentaje	50%	50%	Menor	0.0%	25%	0%			
				Productividad de inversiones del personal del GORE	Índice de productividad de inversiones de los funcionarios del GORE	$\frac{\text{Presupuesto Institucional Ejecutado de Inversiones (Devengado)}}{\text{Número de funcionarios del GORE}}$	Semestral	Propia	2015	50,000	Soles	60,000	60,000	Mayor	0.0%	30%	0%			
Disminuir la percepción de corrupción	O-27			Percepción de corrupción sobre el GORE	Porcentaje de la población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno Regional es muy corrupta y corrupta	$\frac{\text{Población adulta que considera que la gestión pública del Gobierno Regional es muy corrupta o corrupta}}{\text{Total de la Población}} \times 100$	Semestral	Propia	2015	40%	Porcentaje	50%	50%	Menor	0.0%	100%	0%			
Optimizar el uso del recurso hídrico	O-28	Hectáreas con riego tecnificado en la región	Número de hectáreas con riego tecnificado	$\frac{\text{Número de hectáreas con riego tecnificado}}{\text{total de hectareas cultivadas}} \times 100$	Anual	Propia	2015	40%	Porcentaje	50%	50%	Mayor	0.0%	50%	0%					
		Consumo per cápita de agua en la región	Promedio de litros de agua consumidos al día por habitante	$\frac{\text{Total de litros de agua consumidos al día}}{\text{Total de la población}}$	Anual	Propia	2015	200	Litros	180	180	Menor	0.0%	50%	0%					

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, nos muestra 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° 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 fórmulas hemos utilizado parcialmente las fórmulas utilizadas con 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, etc. Es necesario mencionar que para el desarrollo de esta propuesta de Cuadro de Mando hemos 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 base 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, índice, cantidad monetaria en dólares o soles, etc.

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, únicamente para poder realizar los cálculos y la demostración de cómo se llega a estos.

Columna REAL: Mostraría los indicadores obtenidos, es decir, 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 únicamente 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:

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.

Finalmente, es importante señalar que los rangos de desviación han sido establecidos discrecionalmente 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 medidas correctivas.

Capítulo VI: Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas de investigación

6.1 Conclusiones de la investigación

En relación con el primer objetivo específico, relacionado con el análisis de los fundamentos del desarrollo, de la competitividad, planificación estratégica y del Cuadro de Mando Integral, podemos concluir:

1. El acelerado proceso de globalización y sus contradicciones (pobreza, calentamiento global, desocupación, etc.) 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, que sea sostenible y sustentable para las futuras generaciones. Estas distintas corrientes han desembocado en teorías del desarrollo con un enfoque multidimensional, como la teoría del desarrollo humano, que consideran múltiples dimensiones, principalmente económicas, sociales y ambientales. Asimismo, 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).
2. 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 principalmente 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 en la actualidad a hablar de la competitividad sostenible. Así lo confirman los factores y variables que consideran las distintas metodologías para determinar los rankings de competitividad de los países (Foro Económico Mundial y el IMD) y los rankings de competitividad de las regiones en nuestro país (Centrum, IPE y CNCF).
3. 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, que intenta prever, explicar y “construir el futuro” anticipándose a los acontecimientos a partir de la estimación de diferentes escenarios.

4. 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 gradualmente 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, concluimos lo siguiente:

5. 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.
6. 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.
7. 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 del cual 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.

8. 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.
9. Se confirma de manera unánime la coherencia de los objetivos estratégicos con la visión y la estrategia, a base de lo cual 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 que luego permite 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, llegamos a las conclusiones siguientes:

10. 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. Asimismo, es unánime la inclusión de la perspectiva de clientes o ciudadanía en la parte superior del mapa estratégico, sustituyendo a la perspectiva financiera.

11. 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. Asimismo, 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, arribamos a las siguientes conclusiones

12. 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.

13. 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 el 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, tenemos las siguientes conclusiones:

14. Las variables "mejora del desarrollo regional" e "incremento de la competitividad regional" son las dos variables de menor influencia y al mismo tiempo de mayor dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.

15. 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 variables de muy alta influencia y un medio-bajo grado de dependencia en el instrumento de gestión estratégica regional.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

6.2 Recomendaciones

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

1. Para la implementación en los gobiernos regionales del instrumento propuesto se requiere básicamente las siguientes condiciones:
 - a) Los gobiernos regionales requieren de una base de datos de indicadores de su región para los objetivos específicos que defina cada región, entre otros, lo 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.
 - b) Que los gobiernos regionales soliciten el inicio de 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 Cuadro de Mando Integral y gestión estratégica, entre otras.
 - c) Lo 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.

2. CEPLAN debería actualizar, ampliar y perfeccionar la guía para la formulación de los planes de desarrollo concertado regional y local, incluyendo principalmente 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 automatización del CMI y su integración con los sistemas administrativos y de información institucional y regional, que se propone en el presente trabajo de investigación.
3. Los gobiernos regionales deben utilizar los indicadores de los rankings de competitividad regional [CNCF, IPE, CENTRUM] para la fase prospectiva y el diagnóstico de los procesos de planificación, ya que estos miden y reflejan la real situación de las regiones con indicadores multidimensionales, a pesar de las diferencias metodológicas.
4. 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 el Perú y consolidarla como una herramienta permanente de consulta por parte de los gobiernos regionales y locales en sus procesos de planificación estratégica.
5. 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.
6. 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 a la ejecución de los programas y proyectos e incentivar con recursos adicionales a aquellos que tengan mejores indicadores de eficiencia y resultados de gestión.

6.3 Limitaciones de la investigación

Como en toda investigación, la nuestra no está exenta de limitaciones, entre las cuales consideramos:

1. La no conceptualización estandarizada de los términos utilizados durante la investigación, que en muchos son confusos y en otros hasta contradictorios, como es el caso de la estrategia o administración y gestión estratégica, entre otros.
2. En relación al marco teórico, al ser extensa la bibliografía hemos efectuado una discriminación, priorizando los artículos científicos, y dentro de ellos el reconocimiento de los autores más citados en los trabajos de investigación.
3. La generalización teórica no está exenta de la existencia de otras teorías que pudieran relacionarse con las proposiciones y que obviamente no han sido consideradas en el marco teórico por su amplitud; por ende, no aparecen en los análisis ni en las conclusiones.
4. En referencia a las relaciones de causa y efecto de las distintas variables utilizadas en el mapa estratégico, y consecuentemente en el instrumento de gestión estratégica, solo están respaldadas por el uso del método Micmac, existiendo otros modelos o herramientas que intentan probar las relaciones, como los modelos econométricos no considerados en esta investigación.
5. Al ser casos internacionales de implementación del Cuadro de Mando Integral, y si bien existen numerosas fuentes de información disponibles en la red, como artículos, libros, páginas web, videos, etc., no ha sido posible complementar las pruebas empíricas con otras fuentes primarias de información, como la observación y/o entrevistas y/o grupos focales, bajo el principio de la triangulación.
6. El mapa estratégico propuesto para la mejora de la competitividad y el desarrollo regional basa las relaciones de causa y efecto entre sus variables en

la investigación cualitativa de los casos de implementación del Cuadro de Mando Integral, el uso de la herramienta Micmac y sobre el juicio del investigador.

6.4 Futuras líneas de investigación

Existen diversas líneas futuras de investigación. Entre otras, se puede considerar las siguientes:

1. Revisión de la terminología utilizada y descrita en el marco conceptual con el objeto de proponer conceptos estandarizados para la planificación y gestión estratégica en el Perú, cuyos avances ya muestra el Ceplan en sus guías metodológicas.
2. Revisar y analizar las metodologías heterogéneas existentes en el Perú para medir la competitividad de las regiones, con el objeto de proponer una única metodología estandarizada y consensuada entre investigadores e instituciones.
3. Realizar investigaciones para determinar por qué en el Perú aún son incipientes los intentos por desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para el seguimiento y monitorización de los indicadores de resultados, y proponer una metodología que vincule la planificación estratégica con la gestión estratégica a través del uso de una herramienta efectiva para implantar la gestión para resultados.
4. Efectuar estudios de casos longitudinales en instituciones públicas en nuestro país, principalmente gobiernos regionales y locales, para perfeccionar el instrumento de gestión estratégica que se propone para los gobiernos regionales y extenderlo a otras instituciones públicas, como los gobiernos locales.
5. Efectuar estudios cuantitativos que sustenten y midan numéricamente las relaciones entre las variables. Se puede hacer uso de estudios longitudinales y estadística que permita construir una ecuación matemática para medir el grado de influencia de las variables.

Bibliografía

- Alama, E. (2008). *Capital Intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España (Tesis Doctoral)*. Madrid, España.
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque Desarrollo Económico Local*. Buenos Aires, Argentina: Organización Internacional del Trabajo - OIT.
- Altair Soluciones Reales. (2005). *Cómo elaborar el Plan Estratégico*. ECO3 Colecciones.
- Antunez de Mayolo, D. (2012). 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, Cartagena Colombia*, 1-20.
- Araya, E., & Cerpa, A. (2009). La Nueva Gestión Pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos, Vol. 3, N° 11*, 1-29.
- Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público. *Serie Manuales*, 15-16.
- Avalos, A., & Paz, D. (2015). Diseño de un Cuadro de Mando Integral Educativo. *Académicus*, 35-44.
- Ayuntamiento de Ottawa. (2015). *City Of Ottawa 2015-2018, Strategic Plan*. Ottawa.
- Ayuntamiento de Ottawa . (30 de Enero de 2017). *Corporate planning and performance management*. Obtenido de Ottawa Web Site: <http://ottawa.ca/en/city-hall/accountability-and-transparency/corporate-planning-and-performance-management>
- Ayuntamiento de San Cugat. (15 de Febrero de 2012). Plan de Alineamiento y Competitividad Estratégica - PACTE. San Cugat del Vallés, Barcelona, España.
- Ayuntamiento de San Cugat. (2016). *Plan de Actuación Municipal 2016-2019*.

Barcelona, España.

- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2010). *La era de la productividad: Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Washington: Oficina de Relaciones Externas del BID.
- Barney. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Managment*, 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (12 de Agosto de 1991). El punto de vista basado en los recursos de la empresa. *Diario Gestión*, pág. 8.
- Becerra, F., & Julia, N. (2008). La innovación tecnológica en el contexto de los clusters regionales. *Cuadernos de administración*, 133-159.
- Benavides, M. y. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad N° 24*, 119-137.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 69-86.
- Bertoni, R., Castelnoro, C., Cuello, A., Fleitas, S., Pera, S., Rodriguez, J., & Rumeau, D. (2011). *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).
- Bilancio, G. (2001). *Antióxido: claves para crear el futuro de la empresa*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del Cuadro de Mando Integral. *Harvard Deusto Business Review*, 48-62.
- Bolborici, M. (2012). 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*, 2-42.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica:

características, críticas y defensas. *Cuaderno de economía y dirección de la empresa*, 123-140.

- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. *Serie Manuales CEPAL, N° 55*, 9-10.
- Bretones, F., & Mañas, M. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En F. Bretones, & M. Mañas, *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (págs. 69-92). Madrid: Editorial Pirámide.
- Bueno, E., Paz, S., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la Economía del Conocimiento: una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada, Vol. 16, N° 2*, 43-63.
- Bunge, M. (1967). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Madrid, España: Gedisa.
- Caballero, A. (2009). *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima: Instituto Metodológico Alén Caro E.I.R.L.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Cejudo, G. (2011). La Nueva Gestión Pública. una introducción al concepto y a la práctica. En G. Cejudo, *Nueva Gestión Pública* (págs. 17-47). Distrito Federal, México: Grupo Editorial Siglo XXI.
- Centro de Estudios en Economía y Negocios CEEN UDD. (11 de Enero de 2017). *Estudios y Publicaciones*. Obtenido de <http://negocios.udd.cl/ceen/estudios-y-publicaciones/icore/>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real-CEEI. (2009). *Plan Estratégico, implantación del Cuadro de Mando Integral: Guía de Resultados y Mejores Prácticas*. Ciudad Real, España: CEEI.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*. Lima: NEVA STUDIO SAC.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Guía para el planeamiento institucional*. Lima, Perú: CEPLAN.
- Centro Nacional de Productividad. (10 de Enero de 2017). *Quiénes somos: CNP Colombia*. Obtenido de <http://www.cnp.org.co/index.php/inicio/quienes-somos>
- Centrum Católica Graduate Business School. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima: Saxo Perú.
- Centrum Católica Graduate Business School. (18 de Diciembre de 2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>
- CEPAL . (1987). *Ensayos sobre descentralización y desarrollo regional*. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- CEPLAN . (2016 a). *Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*. Lima, Perú: CEPLAN.
- CEPLAN. (10 de Febrero de 2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Lima, Perú.
- CEPLAN. (2013). *Guía para la formulación de planes de desarrollo concertado regional y local*. Lima, Perú: CEPLAN.
- CEPLAN. (2015). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Versión concordada al 01 de enero de 2015*. Lima, Perú: CEPLAN.
- CEPLAN. (8 de Febrero de 2016 b). *Guía Metodológica de la Fase de Análisis Prospectivo y Fase Estratégica Nivel Regional*. Lima: CEPLAN. Obtenido de Sitio Web CEPLAN: http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Gu%C3%ADa-Territorial_prospectiva-y-estrat%C3%A9gica_v4-compressed.pdf

- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research. *International Small Business Journal*, 73-85.
- CNI, C. N. (2013). *Mapa Estratégico de la Industria 2013-2022 (Versión resumida)*. Brasilia: Dirección de Políticas y Estrategia -DIRPE.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Cómo establecer la visión de su compañía. *Harvard Business Review*, 1- 4.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 140-143.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). ¿ Puede usted decir cuál es su estrategia ? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Comisión Económica para América Latina-CEPAL. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. (1987). *Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente*. Oslo: Naciones Unidas.
- Confederación Nacional de Industria-CNI. (30 de Enero de 2017). *Institucional: Misión y Visión*. Obtenido de portaldaindustria: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2015/05/1,1740/missao-e-visao.html>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2014). Obtenido de Plataforma Virtual ICR: <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (10 de Enero de 2017). *Acerca del CNCF*. Obtenido de <https://www.cnc.gob.pe:https://www.cnc.gob.pe/institucional/acerca-de>
- Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo CNID. (10 de Enero de 2017).

- ¿Quiénes somos? Obtenido de <http://www.cnid.cl/>
- Consejo Privado de Competitividad . (11 de Diciembre de 2017). *Consejo Privado de Competitividad*. Obtenido de https://compite.com.co/idc/https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/11/CPC_IDC_2017-7-Nov.pdf
- Coronado, D., & Acosta, M. (1995). Innovación Tecnológica y Desarrollo Regional. *ICE Cambio Tecnológico y Competitividad*, 103-116.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Escuela de Administración de Negocios*, 39-67.
- Drucker, P. (1992). *Gerencia para el futuro*. Colombia: Norma.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper Collins.
- Eccles, R. (2003). Manifiesto sobre la medida del rendimiento. En H. B. Reviuw, *Cómo medir el rendimiento de la empresa* (págs. 29-52). Barcelona, España: DEUSTO.
- Echivurú, M., & Cravero, A. (2009). Automatizando el Cuadro de Mando Integral: caso de estudio en la empresa Quality Learning. *Workshop Internacional, EIG 2009*, 1-8.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Escofet, H. (2006). Competitividad, gobierno y organizaciones locales. *Serie de Estudios Económicos y Sectoriales - BID*, 1-39.
- Esser, H. M.-s. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *CEPAL*, 39-52.

- Fernández, Y., Fernández, J., & Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública. necesidad, indidencia, límites y críticas. *Pecunia*, N° 6, 75-105.
- Fred, D. (2013). Capítulo 1: Naturaleza de la administración estratégica. En D. Fred, *Concepto de administración estratégica* (págs. 3 - 41). Naucalpan de Juárez, Estado de México: PEARSON.
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. *Serie Medio Ambiente y Desarrollo, CEPAL*, 1-44.
- García, R., & García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo - BID.
- Garza, J., & Cortez, D. (2011). 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. *Innovaciones de negocios*, 335-356.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial, Vol. 13, N° 1*.
- Giegold, W. (1978). *Management by Objectives: A Self-Instructional Approach*. Dallas: Mcgraw-Hill.
- Gimbert, X. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Alameda de Recalde, Bilbao, España: DEUSTO.
- Gimbert, X. (2009). El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad. *Harvard Deusto Busieness Review*, 37-48.
- Gobierno de España. (26 de Enero de 2017). *Administracion.gob.es*. Obtenido de Administracion.gob.es: <https://administracion.gob.es/>
- Gobierno Federal de los Estados Unidos. (27 de Enero de 2017). *Branches of Government*. Obtenido de USA GOV: <https://www.usa.gov/branches-of-government>
- Gobierno Municipal de Charlotte. (1 de Julio de 2015). Strategic operating plan and

FY 2017-FY 2021. *Strategic operating plan and FY 2017-FY 2021*. Charlotte, Carolina del Norte, Estados Unidos: GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION.

Gobierno Municipal de Charlotte. (27 de enero de 2017). *About Charlotte*. Obtenido de City of Charlotte Official Web Site: <http://charlottenc.gov/FocusAreas/Pages/AboutCharlotte.aspx>

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de las prospectiva estratégica*. París, Francia: Gerpa.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París, Francia: UNESCO Publishing.

Gómez, M., & Cooke, P. (1998). Dimensiones de un sistema de innovación regional. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 46-67.

González, M. J., & Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa N° 63*, 227-256.

Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y mar*, 39-46.

Gracia, M. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico y conceptual. *Temas de ciencia y tecnología*, 12-24.

Graham, A. (2011). Competitividad y Desarrollo Regional. En A. Graham, G. Alarco, C. Anderson, J. Benzaquen, A. Chiri, E. Court, . . . J. Torres, *Competitividad y Desarrollo* (págs. 108-127). Lima: Planeta Perú S.A.

Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 1-14.

Hammer, M. (2006). En .. Hammer, *La Agenda: Nuevas ideas empresariales y prácticas valiosas* (págs. 119-143). Bogotá: Deusto.

- Harms, M., Avila, A., Rados, G., & Rodrigues, C. (2014). Capital intelectual en la gestión pública: caso del método Intellectus. *Revista en Gestión y Tecnología*, Vol. 5, N° 1, 103-112.
- Harzing, A., Sorge, & A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 187-214.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2003). *El ABC de los Indicadores de la Productividad*. Ciudad de México.
- Instituto Peruano de Economía. (13 de Diciembre de 2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe>: <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>
- International Institute for Management Development. (Diciembre de 2017). *IMD World Competitiveness Online*. Obtenido de <https://worldcompetitiveness.imd.org/>
- Jelenic, N. (1999). Seminario: Estrategias de Competitividad Regional en el Perú. *El Planeamiento Estratégico del Desarrollo Regional y el Rol de las Ciudades* (págs. 163-185). Lima: Swisscontact.
- Kaplan, R., & David, N. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 2-13.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). En R. Kaplan, & D. Norton, *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (págs. 29-36). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 2-13.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de Gestión Estratégica. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Cómo dominar el Sistema de Gestión. *Harvard Business Review*, 6.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires: TEMAS.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García, M. (2015). Seguimiento y Evaluación. En B. I. BID, *Construyendo Gobiernos Efectivos: logros y retos de la Gestión Pública para Resultados en América Latina y el Caribe* (págs. 209-249). Washinton, D.C: A & S Information Specialists, LLC.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*, 64-72.
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Suvit, M. (1998). *El marketing de las naciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Krugman, P. (1999). *Internacionalismo*. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Lahera, E. (11 de Enero de 2017). <http://www.cepal.org>. Obtenido de Repositorio CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/13057-desarrollo-productivo-economias-abiertas>
- Levinson, H. (2003). Management por objetivos de quién ? *Harvard Business Review*, 3-11.
- Leyton, C. (2015). Cuadro de Mando en Salud. *Salud Pública*, 3.

- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* 25, 1-27.
- López, C., Salvador, E., & Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario, Volumen 4, N° 2, Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México.*, 1-7.
- Lorsch, J., & Morse, J. (1974). *Organizations and their members: a contingency approach*. Michigan: Harper & Row.
- Mankins, M., & Steele, R. (2006). Deje de hacer de hacer planes, comience a tomar decisiones. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Marín, R. (2010). *Desarrollo de una herramienta de soporte para el Cuadro de Mando Integral (Tesis de título de ingeniero informático)*. Lima, Perú: Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Markides, C. (2000). *En la Estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Norma.
- Martinelli, A. (1985). Análisis económico y análisis sociológico en el sistema teórico de Shumpeter. *Reis*, 41-68.
- Martínez, C. (2004). La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. *Historia Empresarial N° 812*, 55-69.
- Martínez, J. (2005). Nueva Gerencia Pública: análisis comparativo de la administración estatal en México. *Revista de Ciencias Sociales: Convergencia*, 13-49.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión, N° 20*, 165-193.
- Martinez, R., Duelas, R., Miyahira, L., & Dulanto, J. (2010). El Cuadro de Mando

- Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Rev Med Hered*, 153-159.
- Martos, M. (2012). *Capital intelectual y clusters empresariales en países en vías de desarrollo: el caso de la industria de maderas en Misiones Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
- Máttar, J., & Perroti, D. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). Diseños y métodos de investigación cualitativa. En J. McMillan, & S. Schumacher, *Investigación Educativa* (págs. 397-438). Madrid: Pearson.
- Medianero, D. (2005). Metodología de planeamiento estratégico en el sector público: Conceptos esenciales. *La Moneda*, 42--55.
- Medina, J., & Ortégón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Serie de Manuales: CEPLA-ILPES, N° 51*, 1-268.
- Medina, J., & Ortégón, E. (11 de enero de 2017). Obtenido de Publicaciones CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>
- Millán, F. (1999). Estrategias de Competitividad Regional en el Perú. *La emergencia de las Regiones y las Ciudades* (págs. 13-59). Lima: Swisscontact y DESIDE.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *Planeación Estratégica, Tomo I*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Mitxeo, J., Vicente, M., & Idígoras, M. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 55-67.
- Mohedano, A., & Benavides, M. D. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva

- basada en los recursos. *ICE: Revista de economía*, 119-130.
- Moreno, P. (2015). *Gestión del capital intelectual en el sector público como ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia.
- Municipalidad de la Molina. (2011). *Plan de Desarrollo Local Concertado 2012 - 2021, Tomo I*. La Molina, Lima: Municipalidad de la Molina.
- Municipalidad Distrital de la Molina. (2016). *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Municipalidad Distrital de la Molina 2017-2021*. La Molina, Lima: Municipalidad Distrital de la Molina.
- Nadler, M. (2010). Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción. *Harvard Deusto Business Review*, 25-31.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9.
- OAG - GAO. (14 de Diciembre de 2017). *Otawa*. Obtenido de Ottawa: <https://ottawa.ca/en>
- OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. Distrito Federal, México: OECD Publishing.
- Ochoa, M., Prieto, A., & Santidrián, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 35-48.
- Odiorne, G. (1965). *Management by Objectives, a System of Managerial Leadership*. New York: Pitman Pub.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. Estado de México: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1991). En K. Ohmae, *El mundo sin fronteras: poder y estrategia en la economía entrelazada* (págs. 1-35). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (6 de Febrero de 2017). *Brasil y la OCDE*. Obtenido de Sitio web de la OCDE: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/brasil-y-la-ocde.htm>
- PCM-SGP. (2012). *Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)*.

Lima.

- Peluffo, & Catalán. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *Serie de Manuales CEPAL, N° 22*, 7-25.
- Plaz, R., Marino, C., & Villar, L. (2004). Capital intelectual en la administración pública española: el proyecto SICAP. *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa*, 1-32.
- PNUD. (7 de Febrero de 2017). *Índice de Desarrollo Humano*. Obtenido de Sitio Web del PNUD: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf
- Ponelis, S. (2015). 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*, 535-550.
- Porter, M. (1979). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (1999). Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia. En M. Porter, *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones* (págs. 25-43). Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.
- Porter, M. (2006). Capítulo 1: Innovación, la ubicación importa. En M. Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva* (págs. 7-30). Bogotá: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 48-68.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 101-117.

- Prahalad, C. (2006). La estrategia como objeto de estudio: ¿porqué buscar un nuevo paradigma? En C. Prahalad, *Estrategia Corporativa* (págs. 9-32). Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) - Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima, Perú.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2006). *En la búsqueda del Desarrollo Humano*. Lima: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano. (2005). *Hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*. Lima: Siklos.
- Prokopenko, J. (1998). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. *Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, 33-70.
- Puras, J. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. Madrid, España: Fundación Humanismo y Democracia.
- Ramirez, J., Ramos, D., & Alcázar, J. (2014). *Arequipa: una estrategia para el crecimiento sostenido y la prosperidad*. Arequipa, Perú: Gobierno Regional de Arequipa.
- Reddin, W. (1988). ¿Qué es la Administración por Objetivos? En W. Reddin, *The Output Oriented Organization*. Londres: Gower Aldershot.
- Restrepo, C. (2010). Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el entorno de las empresas. *Revista de la Universidad Externado de Colombia*, 1-53.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). El fenómeno Born-Global: un estudio de caso comparativo. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol, 3, N° 2, 133-171.

- Ries, A., & Truot, J. (1986). *La guerra de la Mercadotecnia*. Washington: McGraw-Hill.
- Riverbark, W., & Peterson, E. (2008). A Balanced Approach to Implementing the Balanced Scorecard. *Popular Government*, 31-37.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional 8va edición*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Rodrigues, R., Carrera, M., & De Diego, D. (2009). Estrategias para el desarrollo del "cluster" de enseñanza de español en Salamanca. *La economía de la enseñanza del español como lengua extranjera*, 103-122.
- Rodríguez, D., Turrión, J., & Velazquez, F. (2009). Un enfoque integrado sobre competitividad y deslocalización en la industria española. *Rebisra de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 90-107.
- Rosa, H. (2012). El modelo ricardinao de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo: el caso del sector de equipos de transporte en la industria manufacturera. *Ciencia y Sociedad*, 529-555.
- Sainz de Vicuña, J. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Torrejon de Ardoz, Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sánchez, M., Melián, G., & Hormiga, P. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 13, N° 2*, 97-111.
- Sarmiento del Valle, S. (2008). Competitividad Regional. *Dimensión Empresarial*, 19-37.
- Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa N° 1*, 39-35.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edimburgo, Reino Unido: Edinburgh Business School .
- Senge, P. (1990). En P. Senge, *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la*

- organización abierta al aprendizaje* (págs. 260-261). Barcelona: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1995). Visiones compartidas. En P. Senge, *La Quinta Disciplina en la práctica* (págs. 309-360). Barcelona, España: GRANICA.
- Senge, P., Roberts, C., & Ross, R. (1995). En P. Senge, R. Charlotte, & R. Ross, *La Quinta Disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* (pág. 312). Barcelona: Ediciones Granica.
- SERVIR. (18 de Abril de 2018). <http://www.servir.gob.pe>. Obtenido de <http://www.servir.gob.pe>: <http://www.servir.gob.pe/lista-de-entidades-con-resolucion-de-inicio-a-la-ley-del-servicio-civil/>
- Shack, N. (2003). XV Seminario Regional de Política Fiscal. *Avances en la implementación de Indicadores de desempeño en los organismos públicos en el Perú* (págs. 39-59). Santiago de Chile: CEPAL SERIE Seminarios y Conferencias.
- Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1057.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Soms, E., & De la Torre, G. (2005). *Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo Territorial*. Santiago de Chile: Gráfica Funny.
- Tello, M. (2008). *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Clusters: Teoría, Evidencia y Aplicaciones*. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica.
- Thompson, A., Gamble, J., Peterat, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Turulli, J., & Vivas, C. (28 de Octubre de 2003). El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés. *El*

cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés. Panamá, Panamá, Panamá: El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento San Cugat del Vallés.

- Velázquez, L., & Vargas-Hernández, J. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 97-107.
- Villajuana, C. (2013). *Estrategiando: Plan Estratégico y Balanced Scorecard*. Lima, Perú: ESAN ediciones.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.
- Vivas, C. (23 de Enero de 2007). 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. Nuevas herramientas de gestión públ. Madrid, Madrid, España.
- Vivas, C. (2011). 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, Volumen 13*, 207-224.
- Vivas-Lopez, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad e innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración, Vol. 26, N° 47*, 119-139.
- Von Clausenwitz, C. (1999). *De la Guerra*. Madrid: Ediciones del Ministerio de Defensa de España.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios:*

concepto y casos, décima edición. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON Educación.

Wikitravel. (26 de Noviembre de 2017). <https://wikitravel.org>. Obtenido de <https://wikitravel.org>: <https://wikitravel.org/es/Brasil>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Ginebra: WEF.

Yale University. (15 de Febrero de 2017). *Enviromental Performance Index*. Obtenido de 2016 Report: <http://epi.yale.edu/reports/2016-report>

Yañez, B. (2015). *El enfoque de las capaciddaes dinámicas para analizar la influencia de la formación en el desesempeño organizacional (tesis doctoral)*. Toledo, España.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*. California: SAGE.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE.

ANEXOS

Anexo N° 1: 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
Policia Montada de Canadá	Gobierno	Canadá
Ayuntamiento de Ottawa	Gobierno Local	Canadá
Universidad de Indiana	Educación superior	E.U.A.
Universidad Estatal de Ohio	Educación superior	E.U.A.
Universidad Estatal de Pennsylvania	Educación superior	E.U.A.
Universidad de California	Educación superior	E.U.A.
Universidad de California, San Diego	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Akron, Ohio	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Alaska	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Arizona	Educación superior	E.U.A.
Universidad de California, Berkeley	Educación superior	E.U.A.
Universidad de California, Los Angeles	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Denver	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Florida	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Iowa	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Louisville, KY	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Missouri	Educación superior	E.U.A.
Universidad de North Carolina en Wilmington	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Northern Colorado	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Vermont	Educación superior	E.U.A.
Librería de la Universidad de Virginia	Educación superior	E.U.A.
Universidad de Washington	Educación superior	E.U.A.
Compañía de Energía de los Estados del Norte	Energía	E.U.A.
Agencia de Logística de Defensa	Gobierno	E.U.A.
Oficina Nacional de Reconocimiento	Gobierno	E.U.A.
Departamento Federal de Energía	Gobierno	E.U.A.

Organización	Sector	País
Departamento Federal de Comercio	Gobierno	E.U.A.
Departamento Federal de Transporte	Gobierno	E.U.A.
Guardia Costera	Gobierno	E.U.A.
Ayuntamiento de Charlotte	Gobierno local	E.U.A.
Distrito de Bomberos de Northwest	Gobierno Local	E.U.A.
Estado de Virginia	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Iowa	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Maryland	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Puerto Rico	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Texas	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Minnesota	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Oregon	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Florida	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Washington	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Utah	Gobierno local	E.U.A.
Estado de Maine	Gobierno local	E.U.A.
Ciudad de San Diego	Gobierno local	E.U.A.
Ciudad de Portland	Gobierno local	E.U.A.
Ciudad de Seattle	Gobierno local	E.U.A.
Ciudad de Austin	Gobierno local	E.U.A.
Ciudad de Olathe	Gobierno local	E.U.A.
Ayuntamiento de Monroe	Gobierno local	E.U.A.
Ayuntamiento de Fairfax	Gobierno local	E.U.A.
Ayuntamiento de Mecklenbug	Gobierno local	E.U.A.
Ayuntamiento de Santa Clara	Gobierno local	E.U.A.
Programa Nacional de Donación de Médula Ósea	Salud	E.U.A.
Comando Médico del Ejército de los Estados Unidos	Salud	E.U.A.
Servicio de Finanzas y Contabilidad de Defensa	Servicios financieros	E.U.A.
Servicios postales de los Estados Unidos	Servicios postales	E.U.A.
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

Anexo N° 2: Matriz de Consistencia (Categorización)

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES 2015-2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	SUPUESTOS	CATEGORÍAS / SUBCATEGORÍAS	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuáles son las causas o razones para que algunos estados, regiones, ayuntamientos o municipalidades hayan implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para traducir su estrategia y desarrollar una gestión estratégica para resultados y cómo se relacionan las variables del Instrumento de Gestión Estratégica Regional que se propone?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo están estructurados los planes estratégicos de las regiones, estados, ayuntamientos o</p>	<p>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 y el Cuadro de Mando Integral, 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 monitorizar sus indicadores de gestión, y cuáles son las causas o razones, de tal manera que tengamos base para diseñar y proponer un Instrumento de Gestión Estratégica Regional basado en un análisis de relación de sus variables.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar y describir los fundamentos del desarrollo, de la competitividad, 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, 	<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> <ul style="list-style-type: none"> La misión de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades contiene la esencia de la estrategia como base para la implementación de un Cuadro de Mando Integral. 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. 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. 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 pública basada en indicadores de resultados. 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. <p>Las perspectivas y objetivos de cada uno de los mapas estratégicos de los casos de implementación del Cuadro de Mando Integral se adaptan a la realidad de cada una de las regiones, estados, ayuntamientos o municipalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Plan Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misión Valores Visión Estrategia Objetivos estratégicos <p>Cuadro de Mando Integral:</p> <ul style="list-style-type: none"> Perspectivas Objetivos específicos <p>Factores de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Factores internos Factores externos <p>Variables del Instrumento de Gestión Estratégica Regional</p> <ul style="list-style-type: none"> Variables de competitividad regional y de desarrollo humano Variables de educación Variables de gestión regional 	<p>Tipo de investigación: Descriptiva y explicativa</p> <p>Enfoque de investigación: Cualitativo</p> <p>Método de investigación: Estudio de casos</p> <p>Enfoque científico: Principalmente inductivo y parcialmente deductivo</p> <p>Unidad de análisis: Instituciones públicas con Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral</p> <p>Ámbito geográfico: Mundo</p> <p>Número de casos: 4</p> <p>Método de recopilación de datos y evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Uso de artefactos tecnológicos

<p>municipalidades que han implementado el Cuadro de Mando Integral en el ámbito internacional?</p> <p>¿Cuáles son las causas o razones por las que algunos estados, ayuntamientos o municipalidades de otros países han implementado el Cuadro de Mando Integral como herramienta para traducir su estrategia y gestionar y monitorizar sus indicadores de gestión?</p> <p>¿Cómo se relacionan las variables que conforman el Instrumento de Gestión Estratégica Regional?</p>	<p>desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral en las regiones, estados o ayuntamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 el Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. <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> <ul style="list-style-type: none"> • Los factores internos (ineficiencia, déficit, baja inversión y/o ejecución presupuestal, ausencia de indicadores, etc.) 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. • 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 con el fin de mejorar su eficiencia, orientado a la mejora de la competitividad y al desarrollo. <p>Las variables que conforman el Instrumento de Gestión Estratégica Regional están relacionadas entre sí debido a sus influencias y dependencias entre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las variables de competitividad regional y de desarrollo humano son altamente dependientes y con menor influencia que el resto de las variables. • Las variables relacionadas con educación, como incrementar el número de personas con formación superior, promover los centros científicos tecnológicos y mejorar la calidad y desempeño de la educación básica, son variables con poca dependencia, pero con mucha más influencia que el resto de variables, siendo así cruciales para el Instrumento de Gestión Estratégica Regional. • Las variables relacionadas con la gestión regional, como mejorar la selección de funcionarios y mejorar la efectividad de la gestión regional, son poco dependientes, pero altamente influyentes en el modelo de gestión estratégica regional. • La variable de crecimiento de la economía regional es 	<ul style="list-style-type: none"> • Variables de crecimiento de la economía regional 	
---	---	--	--	--

		altamente influyente pero también muy dependiente y vulnerable al cambio de otras variables.		
--	--	--	--	--

Anexo N° 3: Estructura del Índice de Competitividad Global-*World Economic Forum*

REQUERIMIENTOS BÁSICOS	
1er Pilar: INSTITUCIONES	
A. Instituciones públicas	B. Instituciones privadas
1. Derechos de propiedad	1. Ética corporativa
1.01 Derechos de propiedad	1.17 Comportamiento ético de las empresas
1.02 Protección de la propiedad intelectual	2. Responsabilidad
2. Ética y corrupción	1.18 Fortaleza de las normas de auditoría y presentación de informes
1.03 Diversificación de recursos públicos	1.19 Eficacia de los consejos de administración
1.04 Confianza pública en políticos	1.20 Protección de los intereses de los accionistas minoritarios
1.05 Pagos irregulares y sobornos	1.21 Fortaleza de la protección de los inversores
3. Influencia indebida	
1.06 Autonomía judicial	
1.07 Favoritismo en decisiones oficiales de gobierno	
4. Desempeño del sector público	
1.08 Despilfarro de gastos gubernamentales	
1.09 Carga de regulación gubernamental	
1.10 Eficiencia del marco jurídico en la solución de controversias	
1.11 Eficiencia del marco legal en regulaciones desafiantes	
1.12 Transparencia de la formulación de políticas gubernamentales	
5. Seguridad	
1.13 Costes empresariales del terrorismo	
1.14 Costos empresariales del delito y la violencia	
1.15 Delincuencia organizada	
1.16 Fiabilidad del servicio policial	
2do Pilar: INFRAESTRUCTURA	
A. Infraestructura de transporte	B. Electricidad e infraestructura telemóvil
2.01 Calidad de infraestructura general	2.07 Calidad del suministro eléctrico
2.02 Calidad de vías	2.08 Suscripciones de teléfonos móviles
2.03 Calidad de la infraestructura ferroviaria	2.09 Líneas telefónicas fijas
2.04 Calidad de la infraestructura portuaria	
2.05 Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	
2.06 Disponibilidad de kilómetros por asiento en aerolíneas	
3er Pilar: AMBIENTE MACROECONÓMICO	
3.01 Saldo presupuestario del gobierno	3.04 Deuda pública
3.02 Ahorro nacional bruto	3.05 Calificación de crédito del país
3.03 Inflación	
4to Pilar: AMBIENTE MACROECONÓMICO	
A. Salud	B. Educación primaria
4.01 Impacto empresarial de la malaria	4.09 Calidad de la educación primaria
4.02 Incidencia de la malaria	4.10 Tasa de inscripción en la educación primaria
4.03 Impacto empresarial de la tuberculosis	
4.04 Incidencia de la tuberculosis	
4.05 Impacto empresarial del VIH / SIDA	
4.06 Prevalencia del VIH	
4.07 Mortalidad infantil	
4.08 Esperanza de vida	

POTENCIADORES DE EFICIENCIA	
5to Pilar: EDUCACIÓN SUPERIOR Y CAPACITACIÓN	
A. Cantidad de educación	B. Calidad de educación
5.01 Tasa de matrícula de educación secundaria	5.03 Calidad del sistema educativo
5.02 Tasa de inscripción en la educación terciaria	5.04 Calidad de la enseñanza de matemáticas y ciencias
	5.05 Calidad de las escuelas de gestión
	5.06 Acceso a Internet en las escuelas
C. Capacitación en el trabajo	
5.07 Disponibilidad local de servicios especializados de investigación y capacitación	
5.08 Extensión de la capacitación del personal	
6to Pilar: EFICIENCIA DEL MERCADO DE VIENES	
A. Competencia	B. Calidad de las condiciones de demanda
1. Competencia doméstica	6.15 Grado de orientación al cliente
6.01 Intensidad de la competencia local	6.16 Sofisticación del comprador
6.02 Grado de dominio del mercado	
6.03 Eficacia de la política antimonopolio	
6.04 Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir	
6.05 Tasa de impuestos totales	
6.06 Número de procedimientos necesarios para iniciar una empresa	
6.07 Tiempo necesario para iniciar un negocio	
6.08 Costos de la política agrícola	
2. Variable de la competencia extranjera	
6.09 Prevalencia de las barreras comerciales	
6.10 Aranceles comerciales	
6.11 Prevalencia de la propiedad extranjera	
6.12 Impacto empresarial de las normas sobre la IED	
6.13 Carga de los procedimientos aduaneros	
6.14 Importaciones como porcentaje del PIB	
7mo Pilar: EFICIENCIA DEL MERCADO DE TRABAJO	
A. Flexibilidad	B. Uso eficiente del talento
7.01 Cooperación en las relaciones laborales-empresariales	7.06 Pago y productividad
7.02 Flexibilidad de la determinación del salario	7.07 Confianza en la gestión profesional
7.03 Prácticas de contratación y despido	7.08 Capacidad del país para retener talento
7.04 Costos de redundancia	7.09 Capacidad del país para atraer talento
7.05 Efecto de la fiscalidad sobre los incentivos al trabajo	7.10 Participación femenina en la fuerza de trabajo
8vo Pilar: DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	
A. Eficiencia	B. Confiabilidad y confianza
8.01 Servicios financieros que satisfacen las necesidades empresariales	8.06 Solidez de los bancos
8.02 Asequibilidad de los servicios financieros	8.07 Regulación de los intercambios de valores
8.03 Financiación a través del mercado de renta variable local	8.08 Índice de derechos legales
8.04 Facilidad de acceso a préstamos	
8.05 Disponibilidad de capital de riesgo	
9no Pilar: DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	
A. Preparación tecnológica	B. Uso de las TIC
9.01 Disponibilidad de las últimas tecnologías	9.04 Usuarios de Internet
9.02 Absorción de tecnología a nivel de empresa	9.05 Suscripciones a Internet de banda ancha
9.03 IED y transferencia de tecnología	9.06 Ancho de banda de Internet
	9.07 Suscripciones de banda ancha móvil
	2.08 Suscripciones de teléfonos móviles
	2.09 Líneas telefónicas fijas
10mo Pilar: DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	
A. Tamaño del mercado local	B. Tamaño del mercado extranjero
10.1 Índice del tamaño del mercado local	10.2 Índice del tamaño del mercado extranjero
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	
11vo Pilar: Sofisticación empresarial	12vo Pilar: Innovación en I + D
11.01 Cantidad de proveedor local	12.01 Capacidad de innovación
11.02 Calidad del proveedor local	12.02 Calidad de las instituciones de investigación científica
11.03 Estado del desarrollo del cluster	12.03 Gasto de la empresa en I + D
11.04 Naturaleza de la ventaja competitiva	12.04 Colaboración universidad-industria en I + D
11.05 Amplitud de la cadena de valor	12.05 Contratación pública de productos de tecnología avanzada
11.06 Control de la distribución internacional	12.06 Disponibilidad de científicos e ingenieros
11.07 Sofisticación del proceso de producción	12.07 Solicitudes de patentes PCT
11.08 Extensión de la comercialización	1.02 Protección de la propiedad intelectual
11.09 Voluntad de delegar autoridad	
7.07 Confianza en la gestión profesional	

Anexo N° 4: Estructura del Índice de Competitividad Global-*IMD*

DESEMPEÑO ECONÓMICO			
1.1	ECONOMÍA DOMÉSTICA/LOCAL	1.3	Inversión internacional
	Tamaño		Inversión
1.1.01	Producto Bruto Interno (PBI)	1.3.01	Flujos de inversión directa en el extranjero (\$)
1.1.02	PBI (PPA)	1.3.02	Flujos de inversión directa en el extranjero (%)
1.1.03	Contribución mundial del PBI	1.3.03	Inversiones directas en el extranjero (\$)
1.1.04	Gasto de consumo de los hogares (\$)	1.3.04	Inversiones directas en el extranjero (%)
1.1.05	Gasto de consumo de los hogares (%)	1.3.05	Flujos de inversión directa hacia el interior (\$)
1.1.06	Gasto de consumo público (\$)	1.3.06	Flujos de inversión directa hacia el interior (%)
1.1.07	Gasto de consumo público (%)	1.3.07	Saldos de inversión directa hacia el interior (\$)
1.1.08	Formación bruta de capital fijo (\$)	1.3.08	Saldos de inversión directa hacia el interior (%)
1.1.09	Formación bruta de capital fijo (%)	1.3.09	Balance de los flujos de inversión directa (\$)
1.1.10	Ahorro interno bruto (\$)	1.3.10	Balance de los flujos de inversión directa (%)
1.1.11	Ahorro interno bruto (%)	1.3.11	Posición neta en acciones de inversión directa (\$)
1.1.12	Sectores económicos	1.3.12	Posición neta en acciones de inversión directa (%)
1.1.13	Diversificación de la economía	1.3.13	Peligros de reubicación de la producción
	Crecimiento	1.3.14	Amenazas de reubicación de las instalaciones de I + D
1.1.14	Crecimiento del PBI real	1.3.15	Amenazas de reubicación de servicios
1.1.15	Crecimiento per cápita del PBI real		Finanzas
1.1.16	Gasto de consumo de los hogares - crecimiento real	1.3.16	Activos de inversión de cartera (\$)
1.1.17	Gasto de consumo público - crecimiento real	1.3.17	Pasivos de inversión de cartera (\$)
1.1.18	Formación bruta de capital fijo - crecimiento real		1.4 Empleo
1.1.19	Resistencia de la economía	1.4.01	Empleo en millones
	Riqueza	1.4.02	Empleo como porcentaje de la población
1.1.20	PBI per cápita	1.4.03	Empleo - crecimiento
1.1.21	PBI (PPA) per cápita	1.4.04	Empleo por sector
	Pronóstico	1.4.05	Empleo en el sector público
1.1.22	Pronóstico: crecimiento de PBI real	1.4.06	Tasa de desempleo
1.1.23	Pronóstico: inflación	1.4.07	Desempleo a largo plazo
1.1.24	Pronóstico: desempleo	1.4.08	Desempleo juvenil
1.1.25	Pronóstico: Saldo de la cuenta corriente		1.5 Precios
	1.2 COMERCIO INTERNACIONAL	1.5.01	Inflación de precios la consumidor
1.2.01	Saldo de cuenta corriente (\$)	1.5.02	Inflación ajustada del precio al consumidor (valores absolutos)
1.2.02	Saldo de cuenta corriente (%)	1.5.03	Costo de renta de departamentos
1.2.03	Balanza comercial (\$)	1.5.04	Índice de costo de vida
1.2.04	Balanza comercial (%)	1.5.05	Costo de renta de oficinas
1.2.05	Balanza de servicios comerciales (\$)	1.5.06	Costo de alimentos/comida
1.2.06	Balanza de servicios comerciales (%)	1.5.07	Precios de gasolina
1.2.07	Aportación a las exportaciones globales (%)		
1.2.08	Exportación de bienes (\$)		
1.2.09	Exportación de bienes (%)		
1.2.10	Exportaciones per cápita		
1.2.11	Exportaciones de bienes - crecimiento		
1.2.12	Exportación de servicios comerciales (\$)		
1.2.13	Exportación de servicios comerciales (%)		
1.2.14	Exportación de servicios comerciales - crecimiento		
1.2.15	Exportación de bienes y servicios comerciales (\$)		
1.2.16	Desglose de las exportaciones por sector económico		
1.2.17	Concentración de exportaciones por Socio		
1.2.18	Concentración de exportaciones por producto		
1.2.19	Importación de bienes y servicios comerciales (\$)		
1.2.20	Importación de bienes y servicios comerciales (%)		
1.2.21	Importación de bienes y servicios comerciales (crecimiento)		
1.2.22	Desglose de las importaciones por sector económico		
1.2.23	Relación Comercio / PBI		
1.2.24	Índice de términos de intercambio		
1.2.25	Recepción de turistas (%)		
1.2.26	Tipos de cambio		

EFICIENCIA DE GOBIERNO		
2.1	Finanzas públicas	Competencia y Regulaciones
2.1.01	Excedente / déficit presupuestario del gobierno (\$)	2.4.08 Subvenciones gubernamentales (%)
2.1.02	Excedente / déficit presupuestario del gobierno (%)	2.4.09 Subvenciones
2.1.03	Deuda total general del gobierno (\$)	2.4.10 Propiedad estatal de empresas
2.1.04	Deuda total general del gobierno (%)	2.4.11 Legislación sobre la competencia
2.1.05	Deuda total general del gobierno - crecimiento real	2.4.12 Economía paralela
2.1.06	Deuda interna del gobierno central (%)	2.4.13 Facilidad de hacer negocios
2.1.07	Deuda externa del gobierno central (%)	2.4.14 Creación de empresas
2.1.08	Pago de intereses (%)	2.4.15 Días para iniciar una empresa
2.1.09	Finanzas públicas	2.4.16 Procedimientos para iniciar una empresa
2.1.10	Evasión de impuestos	Regulaciones Laborales
2.1.11	Fondos de pensiones	2.4.17 Reglamentación del trabajo
2.1.12	Gastos de las administraciones públicas	2.4.18 Legislación sobre el desempleo
2.2	Finanzas públicas	2.4.19 Leyes de inmigración
2.2.01	Ingresos fiscales totales recaudados (%)	2.4.20 Costos de redundancia
2.2.02	Impuesto sobre la renta personal recaudado (%)	2.5 Marco societal
2.2.03	Impuestos corporativos recaudados (%)	2.5.01 Justicia
2.2.04	Ingresos recaudados de impuestos indirectos (%)	2.5.02 Seguridad nacional y derechos de propiedad privada
2.2.05	Impuestos sobre el capital y la propiedad recaudados (%)	2.5.03 Envejecimiento de la sociedad
2.2.06	Cotización de la contribución a la seguridad social (%)	2.5.04 Riesgo de inestabilidad política
2.2.07	Tasa de impuesto a la renta personal efectiva	2.5.05 Cohesión social
2.2.08	Tasa de impuesto de sociedades sobre ganancias	2.5.06 Coeficiente de Gini
2.2.09	Tasa de impuesto al consumo	2.5.07 Distribución del ingreso - 10% mayor
2.2.10	Tasa de cotización a la seguridad social del empleado	2.5.08 Distribución del ingreso - 10% menor
2.2.11	Tasa de cotización a la seguridad social de los empleadores	2.5.09 Igualdad de oportunidades
2.2.12	Impuestos a personas naturales	2.5.10 Mujeres en el parlamento (%)
2.2.13	Impuestos a personas jurídicas	2.5.11 Mujeres en las juntas (%)
2.3	Marco institucional	2.5.12 Desigualdad de género
	Banco Central	2.5.13 Renta Descartada
2.3.01	Tipo de interés real a corto plazo	
2.3.02	Costo del capital	
2.3.03	Diferencial de tasas de interés	
2.3.04	Calificación crediticia del país	
2.3.05	Política del banco central	
2.3.06	Reservas en moneda extranjera (\$)	
2.3.07	Reservas en moneda extranjera per cápita	
2.3.08	Estabilidad del tipo de cambio	
	Eficiencia del Estado	
2.3.09	Marco jurídico y normativo	
2.3.10	Adaptabilidad de la política gubernamental	
2.3.11	Decisiones gubernamentales	
2.3.12	Transparencia	
2.3.13	Burocracia	
2.3.14	Soborno y corrupción	
2.3.15	Índice del estado de derecho	
2.4	Legislación empresarial	
	Apertura	
2.4.01	Barreras arancelarias	
2.4.02	Autoridades aduaneras	
2.4.03	El proteccionismo	
2.4.04	Contratos del sector público	
2.4.05	Inversionistas extranjeros	
2.4.06	Mercado de capitales	
2.4.07	Incentivos de inversión	

EFICIENCIA DE NEGOCIOS		
3.1	Productividad y eficiencia	Gestión Financiera
3.1.01	Productividad general (PPA)	3.3.17 Crédito
3.1.02	Productividad general	3.3.18 Capital de riesgo
3.1.03	Productividad general - crecimiento real	3.3.19 Actividad de F & A
3.1.04	Productividad del trabajo (PPA)	3.3.20 Deuda corporativa
3.1.05	Productividad agrícola (PPA)	
3.1.06	Productividad en la industria (PPA)	3.4 Prácticas de Gestión
3.1.07	Productividad en los servicios (PPA)	3.4.01 Adaptabilidad de las empresas
3.1.08	Productividad de la mano de obra	3.4.02 Prácticas éticas
3.1.09	Grandes corporaciones	3.4.03 Credibilidad de los gerentes
3.1.10	Pequeñas y medianas empresas	3.4.04 Juntas corporativas
3.1.11	Productividad de las empresas	3.4.05 Prácticas de auditoría y contabilidad
3.2	Mercado Laboral	3.4.06 Satisfacción del cliente
	Costos	3.4.07 Emprendimiento
3.2.01	Niveles de compensación (\$)	3.4.08 Responsabilidad social
3.2.02	Costos unitarios de mano de obra para la economía total	3.4.09 Salud, seguridad y preocupaciones medioambientales
3.2.03	Remuneraciones en servicios profesionales (\$)	
3.2.04	Remuneración a servicios de administración (\$)	3.5 Actitudes y Valores
3.2.05	Distribución de la remuneración	3.5.01 Actitudes hacia la globalización
	Relaciones	3.5.02 Imagen en el extranjero o marca
3.2.06	Horas de trabajo	3.5.03 Cultura nacional
3.2.07	Relaciones laborales	3.5.04 Flexibilidad y adaptabilidad
3.2.08	Motivación del trabajador	3.5.05 Necesidad de reformas económicas y sociales
3.2.09	Conflictos laborales	3.5.06 Sistema de valores
3.2.10	Aprendizaje	3.5.07 Valores corporativos
3.2.11	Formación de los empleados	
	Disponibilidad de destrezas/habilidades	
3.2.12	Fuerza de trabajo	
3.2.13	Mano de obra (%)	
3.2.14	Crecimiento de la fuerza laboral	
3.2.15	Empleo a tiempo parcial (%)	
3.2.16	Mano de obra femenina (%)	
3.2.17	Mano de obra extranjera (%)	
3.2.18	Mano de obra calificada	
3.2.19	Habilidades financieras	
3.2.20	Atraer y retener talentos	
3.2.21	Fuga de cerebros	
3.2.22	Personas altamente calificadas extranjeras	
3.2.23	Experiencia internacional	
3.2.24	Altos directivos competentes	
3.3	Finanzas	
	Eficiencia de los bancos	
3.3.01	Activos del sector bancario (%)	
3.3.02	Tarjetas financieras en circulación	
3.3.03	Transacciones de tarjetas financieras	
3.3.04	Riesgo de inversión	
3.3.05	Servicios bancarios y financieros	
3.3.06	Regulación financiera y bancaria	
3.3.07	Factor de riesgo financiero	
3.3.08	Factor de riesgo financiero	
	Eficiencia del Mercado de Valores	
3.3.09	Mercados bursátiles	
3.3.10	Capitalización bursátil (\$)	
3.3.11	Capitalización bursátil (%)	
3.3.12	Valor negociado en mercados de valores	
3.3.13	Empresas nacionales cotizadas	
3.3.14	Índice bursátil (%)	
3.3.15	Derechos de los accionistas	
3.3.16	Ofertas públicas iniciales	

INFRAESTRUCTURA	
4.1 Infraestructura básica	4.3.12 Artículos científicos
4.1.01 Superficie de la tierra	4.3.13 Premios Nobel
4.1.02 Superficie de cultivo	4.3.14 Premios Nobel per cápita
4.1.03 Recursos hídricos	4.3.15 Solicitudes de patente
4.1.04 Acceso al agua	4.3.16 Solicitudes de patentes per cápita
4.1.05 Acceso a los productos básicos	4.3.17 Becas de patentes
4.1.06 Gestión de las ciudades	4.3.18 Número de patentes vigentes
4.1.07 Población - tamaño del mercado	4.3.19 Valor añadido de las industrias KTI
4.1.08 Población menor de 15 años (%)	4.3.20 Investigación científica
4.1.09 Población de más de 65 años (%)	4.3.21 Investigadores y científicos
4.1.10 Relación de dependencia	4.3.22 Legislación de investigación científica
4.1.11 Carreteras	4.3.23 Derechos de propiedad intelectual
4.1.12 Ferrocarriles	4.3.24 Transferencia de conocimiento
4.1.13 Transporte aéreo	4.3.25 Capacidad innovadora
4.1.14 Calidad del transporte aéreo	4.4 Salud y Medio Ambiente
4.1.15 Infraestructura de distribución	4.4.01 Gasto total en salud (%)
4.1.16 Gestión logística	4.4.02 Gasto total de salud per cápita
4.1.17 Transporte de agua	4.4.03 Gasto público en salud (%)
4.1.18 Mantenimiento y desarrollo	4.4.04 Infraestructura sanitaria
4.1.19 Infraestructura energética	4.4.05 Esperanza de vida al nacer
4.1.20 Futuro suministro de energía	4.4.06 Esperanza de vida saludable
4.1.21 Producción energética autóctona total	4.4.07 Mortalidad infantil
4.1.22 Producción energética autóctona total (%)	4.4.08 Asistencia médica
4.1.23 Consumo final total de energía	4.4.09 Población urbana (%)
4.1.24 Consumo total de energía final per cápita	4.4.10 Índice de desarrollo humano
4.1.25 Costos de electricidad para clientes industriales	4.4.11 Problemas de salud
4.2 Infraestructura tecnológica	4.4.12 Intensidad de la energía
4.2.01 Inversiones en telecomunicaciones (US \$)	4.4.13 Tasa de reciclaje de papel y cartón
4.2.02 Suscriptores de banda ancha móvil	4.4.14 Plantas de tratamiento de aguas residuales
4.2.03 Costes de telefonía móvil	4.4.15 Intensidad del consumo de agua
4.2.04 Tecnología de las comunicaciones	4.4.16 Emisiones de CO2
4.2.05 Conectividad	4.4.17 Intensidad de las emisiones de CO2
4.2.06 Ordenadores en uso	4.4.18 Energías renovables (%)
4.2.07 Computadoras per cápita	4.4.19 Soluciones de tecnología verde
4.2.08 Usuarios de Internet	4.4.20 Total de biocapacidad
4.2.09 Suscriptores de banda ancha	4.4.21 Huella ecológica
4.2.10 Velocidad de ancho de banda de Internet	4.4.22 Equilibrio ecológico (reserva / déficit)
4.2.11 Habilidades en tecnología de la información	4.4.23 Desarrollo sostenible
4.2.12 Ingenieros cualificados	4.4.24 Problemas de contaminación
4.2.13 Cooperación tecnológica	4.4.25 Leyes ambientales
4.2.14 Empresas del sector público y privado	4.4.26 Calidad de vida
4.2.15 Desarrollo y aplicación de tecnología	4.5 Educación
4.2.16 Financiación para el desarrollo tecnológico	4.5.01 Gasto público total en educación (%)
4.2.17 Regulación tecnológica	4.5.02 Gasto público total en educación per cápita
4.2.18 Exportaciones de alta tecnología (\$)	4.5.03 Gasto público en educación por alumno (secundario)
4.2.19 Exportaciones de alta tecnología (%)	4.5.04 Relación alumno-maestro (educación primaria)
4.2.20 Exportaciones de servicios TIC (%)	4.5.05 Relación alumno-maestro (educación secundaria)
4.2.21 Seguridad cibernética	4.5.06 Matrícula en la escuela secundaria (%)
4.3 Infraestructura científica	4.5.07 Rendimiento de la educación superior (%)
4.3.01 Gasto total en I + D (\$)	4.5.08 Mujeres con grados avanzados (%)
4.3.02 Gasto total en I + D (%)	4.5.09 Movilidad de los estudiantes extranjeros
4.3.03 Gasto total en I + D per cápita (\$)	4.5.10 Movilidad de los estudiantes nacionales
4.3.04 Gasto comercial en I + D (\$)	4.5.11 Evaluación educativa - PISA
4.3.05 Gasto de las empresas en I + D (%)	4.5.12 Competencia en inglés - TOEFL
4.3.06 Total de personal de I + D a nivel nacional	4.5.13 Sistema educativo
4.3.07 Total de personal de I + D a nivel nacional por habitante	4.5.14 Ciencia en las escuelas
4.3.08 Total de personal de I + D en la empresa	4.5.15 Educación universitaria
4.3.09 Total de personal de I + D en el negocio per cápita	4.5.16 Educación en gestión
4.3.10 Investigadores en I + D per cápita	4.5.17 Analfabetismo (%)
4.3.11 Grados de ciencias	4.5.18 Habilidades lingüísticas

Anexo N° 5: Estructura del Índice de Competitividad Departamental-ICC – Consejo Privado de Competitividad Colombia

REQUERIMIENTOS BÁSICOS	
1er Pilar: INSTITUCIONES	
1. Desempeño administrativo	4. Seguridad y justicia
1.01 Eficacia, requisitos legales, capacidad administrativa y gestión	4.01 Tasa de homicidios
1.02 Gestión de regalías	4.02 Tasa de secuestro
2. Gestión fiscal	4.03 Tasa de extorsión
2.01 Autonomía fiscal	4.04 Jueces por 100.000 habitantes
2.02 Capacidad local de recaudo	4.05 Eficiencia de la justicia
2.03 Capacidad de ahorro	4.06 Productividad de jueces
3. Transparencia	4.07 Eficiencia de los mecanismos alternativos de justicia
3.01 Índice de Gobierno Abierto	4.08 Facilidad para hacer cumplir los contratos
3.02 Transparencia en el manejo de las regalías	
2do Pilar: INFRAESTRUCTURA	
1. Servicios públicos	3. Infraestructura TIC
1.01 Cobertura de acueducto	3.01 Penetración de internet banda ancha fijo
1.02 Cobertura de la energía eléctrica	3.02 Ancho de banda de internet
1.03 Costo de la energía eléctrica	
2. Conectividad	
2.01 Red vial primaria pavimentada por cada 100 mil habitantes	
2.02 Red vial primaria pavimentada	
2.03 Porcentaje de vías pavimentadas en buen estado	
2.04 Red vial secundaria pavimentada por cada 100.000 habitantes	
2.05 Red vial secundaria pavimentada por área	
2.06 Porcentaje de vías secundarias pavimentadas	
2.07 Costo de transporte terrestre a puertos	
2.08 Costo de transporte terrestre a mercado interno	
2.09 Regularidad del servicio aéreo	
2.10 Población potencialmente conectada vía aérea	
3er Pilar: TAMAÑO DEL MERCADO	
1. Mercado interno	2. Mercado externo
1.01 Tamaño del mercado interno	2.01 Tamaño del mercado externo
4to Pilar: EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA	
1. Cobertura en educación	2. Calidad en educación
1.01 Cobertura neta en preescolar	2.01 Puntaje pruebas Saber 11 (lenguaje, matemáticas y ciencias)
1.02 Cobertura neta de la educación primaria	2.02 Puntaje pruebas Saber 5 (lenguaje, matemáticas y ciencias)
1.03 Cobertura neta en educación secundaria	2.03 Puntajes pruebas Saber 11 en colegios oficiales (lenguaje, matemáticas y ciencias)
1.04 Cobertura neta en educación media	2.04 Espacio en aulas educativas de establecimientos oficiales
1.05 Deserción escolar en educación básica y media	2.05 Calidad de los docentes de colegios oficiales
	2.06 Relación docentes-estudiantes
	2.07 Inversión en calidad educación básica y media
5to Pilar: SALUD	
1. Cobertura de Salud	3. Calidad de salud
1.01 Cobertura de aseguramiento en salud	3.01 Inversión en salud pública
1.02 Camas hospitalarias totales	3.02 Mortalidad materna
1.03 Camas de servicios especializados	3.03 Esperanza de vida al nacer
1.04 Cobertura de vacunación triple viral	
2. Primera infancia	
2.01 Mortalidad infantil	
2.02 Mortalidad por anemia	
2.03 Inversión protección integral a primera infancia	
6to Pilar: SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	
1. Activos naturales	3. Gestión de riesgo
1.01 Tasa de deforestación	3.01 Tasa de afectación de desastres naturales
1.02 Superficie cubierta por bosque	
1.03 Áreas protegidas	
2. Gestión ambiental	
2.01 Empresas certificadas ISO 14001	
2.02 Toneladas dispuestas de residuos sólidos	

EFICIENCIA	
7mo Pilar: EDUCACIÓN SUPERIOR Y CAPACITACIÓN	
1. Cobertura en educación superior	3. Bilingüismo
1.01 Cobertura bruta formación universitaria	3.01 Dominio de segundo idioma
1.02 Graduados en posgrado	
1.03 Cobertura formación técnica y tecnológica	
1.04 Deserción escolar en educación superior	
2. Calidad en educación superior	
2.01 Puntaje pruebas Saber Pro	
2.02 Calidad de docentes de educación superior	
2.03 Cobertura instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad	
8vo Pilar: EFICIENCIA DE LOS MERCADOS	
1. Eficiencia de los mercados laborales	3. Desarrollo del mercado financiero
1.01 Grado de apertura comercial	3.01 Cobertura establecimientos financieros
1.02 Carga tributaria para las empresas	3.02 Índice de bancarización
1.03 Facilidad para abrir una empresa	3.03 Cobertura de seguros
1.04 Número de pagos de impuestos por año	3.04 Saldo de cuentas de ahorro
1.05 Facilidad para registrar propiedades	
1.06 Facilidad para obtener permisos de construcción	
1.07 Consultas y trámites en línea	
2. Eficiencia mercado laboral	
2.01 Formalidad laboral	
2.02 Tasa global de participación laboral	
2.03 Desempleo	
2.04 Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres	
2.05 Subempleo objetivo	
FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN	
9no Pilar: Sofisticación y diversificación	10mo Pilar: Innovación en I + D
1. Sofisticación	1. Investigación
1.01 Complejidad del aparato productivo	1.01 Investigación de alta calidad
2. Diversificación	1.02 Revistas indexadas
2.01 Diversificación de mercados de destino de exportaciones	2. Inversión en CTI y patentes
2.02 Diversificación de la canasta exportadora	2.01 Inversión en ACTI
	2.02 Patentes y diseños industriales
	3. Dinámica empresarial
	3.01 Tasa de natalidad empresarial neta
	3.02 Densidad empresarial
	3.03 Participación de medianas y grandes empresas

Anexo N° 6: Estructura del Índice de Competitividad-ICR – Consejo Nacional de Competitividad

PILAR 1: INSTITUCIONALIDAD	PILAR 2: INFRAESTRUCTURA
1.1 Eficacia presupuestal en inv. del gobierno regional y mun. locales (PIE / PIM)	2.1 Densidad vial (Superficie vial / Superficie del departamento)
1.2 N° meses prom. de demora en viabilizar S/1 millón en proy. menores vía SNIP	2.2 Porcentaje asfaltado de la red vial nacional
1.3 N° meses prom. de demora en viabilizar S/10 millones en proy. mayores vía SNIP	2.3 Porcentaje asfaltado de la red vial departamental
1.4 Recaudación por población urbana (S/. de tributos directamente recaudados)	2.4 Frecuencia de vuelos (o similar, rutas establecidas)
1.5 Tasa de formalidad (N° contribuyentes entre PEA ocupada)	2.5 Porcentaje de viviendas con acceso al servicio de agua potable
1.6 Porcentaje de Municipalidades Prov. Y Dist. Con TUPA ratificado	2.6 Porcentaje de viviendas con conexión de red pública de alcantarillado
1.7 Número promedio de instrumentos de gestión y desarrollo urbano y/o rural	2.7 Coeficiente de electrificación
1.8 Porcentaje de cumplimiento de la Ley de Transparencia Informativa	2.8 Porcentaje de viviendas con líneas de teléfonos celulares
1.9 Criminalidad per cápita (N° de denuncias cada mil personas)	2.9 Porcentaje de viviendas con Acceso a internet
1.10 N° de conflictos sociales (activos y latentes) por región	2.10 Inversión en infraestructura agropecuaria / PEA agropecuaria
PILAR 3: SALUD	PILAR 4: EDUCACION
3.1 Mortalidad infantil (N° de muertes cada mil nacimientos)	4.1 Tasa de asistencia escolar
3.2 Expectativa de vida al nacer	4.2 Tasa de analfabetismo
3.3 Morbilidad (% de pob. con SIDA, hepatitis, tuberc., malaria, dengue o leishmaniasis)	4.3 Tasa de deserción secundaria
3.4 Porcentaje de niños menores de cinco años con desnutrición crónica	4.4 Porcentaje de PEA ocupada con nivel educativo superior
3.5 Cobertura médica por 1000 habitantes	4.5 Años promedio de educación
3.6 Cobertura hospitalaria por 10000 habitantes	4.6 Número de docentes por cada mil niños en edad escolar
3.7 Porcentaje de población con acceso a seguro de salud	4.7 Porcentaje de estudiantes con desempeño en comprensión lectora menor a Nivel 1
	4.8 Porcentaje de estudiantes con desempeño en matemática menor a Nivel 1
PILAR 5: INNOVACION	PILAR 6: AMBIENTE
5.1 Porcentaje de inversión pública en CTI sobre PBI Corriente	6.1 Porcentaje de avance de la reforestación durante el año
5.2 Nivel de ejecución de inversión pública en CTI (PIE/PIM)	6.2 Áreas verdes per cápita
5.3 Número de docentes en carreras científico tecnológicas por 1000 habitantes	6.3 Nivel de capacidad de las plantas de tratamiento de aguas residuales
5.4 Porcentaje de la población que sigue estudios en carreras científico tecnológicas	6.4 Porcentaje de municipalidades que disponen residuos sólidos en rellenos sanitarios
5.5 Porcentaje de PEA ocupada en carreras vinculadas a CTI	6.5 Porcentaje de municipalidades que cuentan con instrumentos de gestión ambiental
PILAR 7: EVOLUCIÓN SECTORIAL	PILAR 8: DESEMPEÑO ECONÓMICO
7.1 Índice de productividad agrícola	8.1 PBI per cápita
7.2 Valor agregado manufacturero per cápita	8.2 Var.% promedio PBI últimos 5 años
7.3 Porcentaje de empresas manufactureras exportadoras*	8.3 Tasa de inversión (PBI Construcción / PBI Total)
7.4 Exportaciones no tradicionales per cápita	8.4 Penetración del sistema financiero ((Depósitos + Créditos directos) / PBI)
7.5 Índice de diversificación de exportaciones**	8.5 Var.% promedio consumo de hogares últimos 3 años
7.6 Porcentaje de hoteles certificados	8.6 Porcentaje de PEA ocupada en empleo adecuado
7.7 Tamaño promedio de la empresa de servicios***	

Anexo N° 7: Estructura del Índice de Competitividad Regional-ICRP – Centrum
Católica

ECONOMÍA	Tamaño	Producto bruto interno real Producto bruto interno real per cápita
	Crecimiento	Crecimiento del producto Bruto Interno Real Crecimiento del producto Bruto Interno Real per cápita
	Exportaciones	Valor de las exportaciones Definitivas Inserción Externa Volumen de las exportaciones definitivas Dinámica exportadora
	Empleo	Países de Destino Productos de exportación Población Económicamente Activa Ocupada Población Económicamente Activa Ocupada Relativa Ingreso promedio asalariado Privado Ingreso promedio independiente Ingreso promedio Asalariado Empleador
EMPRESAS	Productividad	Productividad Media del Trabajo Población Económicamente Activa Ocupada de 14 años o más
	Ambiente de Negocios	Número de Empresas Penetración del Sistema Financiero Cobertura del Sistema Financiero Nacimiento de Empresas Esfuerzo para desarrollar empresas Presencia de Empresas Exitosas
	Habilidad Gerenciales	Capacidad General Visión de Largo Plazo Capacidad de Adaptación Capacidad de Internacionalización
	Innovación	Existencia de productos / Servicios Innovadores Casos de Empresas o Personas Exitosas Creación de Nuevos Productos o Servicios Mejora de Técnicas y Procesos
	Generación de Empleo	Acceso a Puestos Bien Remunerados Oportunidades para independientes Empleo Estable Nivel Salarial Sobrecosto laboral
GOBIERNO	Recursos	Recursos Totales Recursos Totales Per Cápita
	Autonomía	Autonomía Fiscal Eficiencia Recaudatoria
	Gasto	Avance de Ejecución Gasto Ejecutado
	Seguridad	Delitos Faltas Terrorismo
	Justicia	Tramitación de expedientes Expedientes resueltos

INFRAESTRUCTURA	Energía	Energía Eléctrica Facturación Promedio de Energía Eléctrica a Clientes Libres Clientes Libres Facturación Promedio de Energía Eléctrica a Clientes Regulados Clientes Regulados
	Red Vial	Densidad de Red Vial Nacional Asfaltada Red Vial Nacional Asfaltada Densidad de Red Vial Departamental Asfaltada Red Vial Departamental Asfaltada Densidad de la Red Vial Vecinal Asfaltada Red Vial Vecinal Asfaltada
	Transporte	Densidad de Transporte Terrestre Transporte Terrestre Densidad de Transporte Aéreo Transporte Aéreo Tráfico de Carga Internacional en Aeropuertos Tráfico de Carga de Exportación en Puertos
	Turismo	Hoteles de 1 Estrella Hoteles de 2 Estrellas Hoteles de 3 Estrellas Hoteles de 4 Estrellas Hoteles de 5 Estrellas Albergues Otros Establecimientos
	Comunicación	Densidad Telefonía Fija Telefonía Fija Densidad Telefonía Celular Telefonía Celular
PERSONAS	Educación Escolar	Logro en comprensión de Textos Escritos Logro en Pruebas de Matemáticas
	Educación Superior	Densidad de Graduados de Universidad Número de Graduados de Universidad Densidad de Titulados de Universidad Número de Titulados de Universidad
	Formación Laboral	Densidad de Centros de Formación Tecnológica Número de Centros de Formación Tecnológica Densidad de Centros de Formación Ocupacional Número de Centros de Formación Ocupacional
	Logros Educativos	Estudios Alcanzados Analfabetismo
	Salud	Expectativa de Vida Afiliación al Seguro Social Desnutrición

**Anexo N° 8: Índice de Competitividad Regional-Icore - Instituto Peruano de
Economía-IPE**

1. Entorno Económico	4. Educación
Producto bruto interno real	Analfabetismo
Producto bruto interno real per cápita	Asistencia escolar inicial
Stock de capital por trabajador	Asistencia escolar primaria y secundaria
Presupuesto público per cápita	Población con secundaria a más
Gasto real por hogar mensual	Rendimiento en lectura
Incremento del gasto real por hogar	Rendimiento en matemáticas
Disponibilidad de servicios financieros	Colegios con acceso a internet
Acceso al crédito	
2. Infraestructura	5. Laboral
Cobertura de electricidad	Nivel de ingresos por trabajo
Precio de la electricidad	Brecha de género en ingresos laborales
Cobertura de agua	Empleo adecuado
Continuidad de la provisión de agua	Educación de la fuerza laboral
Cobertura de desagüe	Creación de empleo formal
Hogares con internet	Empleo informal
Hogares con al menos un celular	Desempleo juvenil urbano
Densidad del transporte aéreo	
3. Salud	6. Instituciones
Esperanza de vida al nacer	Ejecución de la inversión pública
Mortalidad en la niñez	Fondos públicos no concursados
Desnutrición crónica	Percepción de la gestión pública
Desnutrición crónica	Conflictos sociales
Cobertura del personal médico	Criminalidad
Cobertura hospitalaria	Homicidios
Partos institucionales	Presencia policial
Acceso a seguro de salud	Resolución expedientes judiciales

