



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO FIN DE MASTER DE INGENIERÍA AVANZADA DE PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y
CADENA DE SUMINISTRO

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE MEDICIÓN Y/O GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (PMSs) EN ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (NPOs): REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

AUTOR: MILBERT CAMPO VITOLA

TUTORES: JUAN JOSÉ ALFARO SAIZ
RAÚL RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Curso Académico: 2019-2020

Contenido

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	5
2. Material y Métodos.....	7
2.1. Selección de estudios.....	7
2.2. Criterios de selección	8
3. Marco de referencia para evaluar los PMS en NPOs.....	9
4. Resultados y discusiones.....	10
4.1. Caracterización de los trabajos.....	10
4.2. Propósito de los trabajos	12
4.3. Alcance de los trabajos	22
4.4. Contexto de los trabajos	23
4.5. Aplicación PMS en NPOs	23
4.5.1 Definición de PMS en NPOs.....	24
4.5.2 Características.....	25
4.5.3 Factores claves para implementación de un PMS	26
4.5.4 Obstáculos de los PMSs en NPOs	27
4.5.5 Método para asegurar el funcionamiento del PMS.....	27
4.5.6 conclusiones del apartado	28
4.6 Fundaciones	30
4.7 Entidades gubernamentales.....	31
4.7.1 Definición de PMS en entidades gubernamentales.....	31
4.7.2 Características de los PMSs en entidades gubernamentales	32
4.7.3 Aportes hechos por algunos autores sobre PMS en entidades gubernamentales.....	33
4.7.4 conclusiones del apartado	59
4.8 Hospitales públicos	60
4.8.1 Definición de PMS en hospitales públicos	60
4.8.2 Características de los PMSs en los hospitales públicos.....	60
4.8.3 Aportes hechos por algunos autores sobre PMSs en hospitales públicos.....	63
4.8.4 Conclusiones del apartado	72
4.9 Discusión de los resultados.....	74
5. Principales diferencias entre los PMSs que son abordados por NPOs y SMEs (small and médium-sized enterprises)	75
6. Síntesis de la revisión de la literatura.....	76
6.1 Breve resumen de los cinco trabajos más citados de la revisión de literatura realizada	84
7. Futuras líneas de investigación.....	86
8. Conclusiones	87
Referencias	88

Índice de figuras

Figura 1. Documentos por año de publicación. Fuente: Scopus.	7
Figura 2. Número de artículos encontrados.	8
Figura 3. Marco de referencia para evaluar PMSs en NPOs.	9
Figura 4. Documentos publicados por país o territorio. Fuente: Scopus.	10
Figura 5. Principales revistas de los artículos encontrados.	11
Figura 6. Documentos seleccionados por área de estudio. Fuente: Scopus.	11
Figura 7. Documentos seleccionados por autores. Fuente: Scopus.	12
Figura 8. Artículos seleccionados de acuerdo a su propósito.	12
Figura 9. Alcance de los estudios seleccionados.	23
Figura 10. Contexto de los estudios seleccionados.	23
Figura 11. Factores que afectan un PMS. Fuente: Ahenkan et al. (2018).	34
Figura 12. Variables del modelo. Fuente: Akbar et al. (2012).	34
Figura 13. El nuevo modelo de gobernanza en los gobiernos locales italianos. Fuente: Angiola & Bianchi, (2013)	36
Figura 14. Tipología de PMS en Europa. Fuente: Kogan et al. (2015).	49
Figura 15. Modelo PMS para una administradora pública de impuestos. Fuente: Mansor & Tayib, 2013.	52
Figura 16. PMS de Trafi (agencia nacional de seguridad vial finlandesa). Fuente: Mononen et al., 2014.	53
Figura 17. Marco de referencia para medición del desempeño en entidades locales. Fuente: Padovani & Scorsoni, (2009).	54
Figura 18. Medición del desempeño a nivel de gobiernos locales entre Italia y Michigan (USA): comparando policía local, mantenimiento de las vías y recolección de residuos sólidos y su disposición. Fuente: Padovani & Scorsoni, (2009).	55
Figura 19. Cronología del desarrollo del PMS tailandés. Fuente: Sutheewasinnon et al. (2016)	57
Figura 20. Cadena hospitalaria. Fuente: De Pourcq et al., (2016).	61
Figura 21. Actores interesados en un PMS hospitalario. Fuente: De Pourcq et al., (2016).	61
Figura 22. BSC como PMS en hospitales. Fuente: De Pourcq et al. (2016).	65
Figura 23. Marco de referencia para evaluar PMSs de sistemas de salud. Fuente: Langton et al., (2016)	68

Índice de tablas

Tabla 1. Breve descripción del propósito de los artículos revisados.	13
Tabla 2. Estudios clasificados de acuerdo a su contexto y alcance.	29
Tabla 3. Indicadores medioambientales usados por los gobiernos locales suecos. Fuente: Alpenberg et al. (2018)	35
Tabla 4. Factores claves de rendimiento. Fuente: Ashfaque Malik et al. (2020).	37
Tabla 5. Herramientas de medición del rendimiento en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).	39
Tabla 6. Herramientas de calidad adoptadas en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).	39
Tabla 7. Herramientas ambientales adoptadas en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).	39
Tabla 8. PMS de una entidad local Australiana. Fuente: (Hoque, 2008)	44
Tabla 9. PMS en diferentes países. Fuente: Kogan et al. (2015).	48
Tabla 10. Indicadores medioambientales por niveles. Fuente: Liu et al. (2017).	51
Tabla 11. Factores Institucionales del modelo. Fuente: Mansor & Tayib, 2013.	52
Tabla 12. Criterios de robustez para un PMS. Fuente: Pimperl et al. (2017).	62
Tabla 13. Características de PMSs en varios países en el servicio de atención primaria. Fuente: Langton et al., (2016)	69
Tabla 14. Ejemplo de PMS en hospital de Alberta (Canadá). Fuente: Smith et al., (2014)	71
Tabla 15. Síntesis de la revisión de la literatura.	76

Resumen ejecutivo

El objetivo de este trabajo es realizar una investigación sobre los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento (PMS) que son aplicados a entidades sin ánimo de lucro (NPOs), analizándolos con el fin de conocer como es su aplicación a estas entidades y cuál es el grado de importancia que se le ha venido dando a los PMS en este sector durante los últimos años. El documento presenta una revisión sistemática de la literatura de 92 artículos de PMSs en NPOs entre el año 2006 y el año 2020. Los artículos revisados en este estudio se obtuvieron mediante la base de datos bibliográfica científica Scopus. El estudio se enfoca en artículos que se basen en entidades sin ánimo de lucro, como lo son fundaciones sin ánimo de lucro, entidades gubernamentales y hospitales públicos; dejando de lado el estudio de cualquier entidad con fines lucrativos.

Palabras claves: sistemas de medición del rendimiento; sistemas de gestión del rendimiento; fundaciones sin ánimo de lucro; entidades gubernamentales; hospitales públicos; revisión sistemática de literatura.

1. Introducción

Se puede decir que un sistema de medición y/o gestión del rendimiento (PMS) es el proceso desarrollado por una organización para evaluar, estimar y medir el desempeño de la misma al momento de usar sus recursos, el cual le permita obtener mejores resultados y mejorar su rendimiento. Por tanto un PMS debería proveer a los interesados en su aplicación el punto de partida en el que se encuentra la organización, además del qué está haciendo la organización y hacia dónde se dirige (Alhyari et al., 2013). Se ve como las empresas también dirigen sus PMSs a la mejora del rendimiento de individuos y unidades, con el objetivo último de mejorar la eficacia organizacional (Biron et al., 2011).

Los PMSs no son una herramienta reciente y se considera que con la reforma NPM (nueva administración pública) implementada por la mayoría de países pertenecientes a la OCDE, durante los años 70' se dio inicio a los sistemas de gestión en muchos países los cuales fueron pioneros en la incorporación de los PMS en entidades sin ánimo de lucro, esta reforma buscaba gestionar las entidades gubernamentales pensando en términos de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015).

Este paso hacia gobiernos más transparentes con su población y eficaces en la implementación de sus políticas, permitió que otras entidades que dependen de estos como los son los hospitales públicos incorporarán la misión-visión, los factores claves de éxito, estrategias, planes, estructura organizativa, KPIs, objetivos asociados, procesos de evaluación del rendimiento, recompensas y sanciones a sus sistemas de gestión (Conrad & Guven, 2012). Pero no solo eso sino que también se propuso la integración de este sistema a las funciones del negocio y las operaciones del mismo, proporcionando información para planificar el rendimiento futuro, reforzando de esta manera las estrategias de la empresa para la obtención de los resultados esperados (Alhyari et al., 2013).

Más tarde con la aparición del cuadro de mando integral o BSC (por sus siglas en inglés Balanced Scorecard), presentado por Kaplan & Norton en 1992, muchas otras entidades sin ánimo de lucro como las fundaciones, fueron adaptando las perspectivas propuestas en este y convirtiéndolo en su PMS. Sin duda ya estos PMSs no solo se implementan para satisfacer necesidades propias de la empresa o entidad, sino que hay muchos otros interesados que se involucran en él y tienen sus propias prioridades, dentro de los que se pueden mencionar empresas públicas de mayor relevancia que a las que se les implementa el PMS, la ciudadanía e incluso entidades privadas (Akbar et al., 2015; Ahenkan et al., 2018; Demartini & Mella, 2013).

Con el incremento de las implementaciones de PMSs en entidades sin ánimo de lucro (NPOs) y la variedad de características que estos incorporan se hace necesario una revisión de la literatura para profundizar más en estas características además, conocer como están impactando dichos sistemas a las entidades gubernamentales, las fundaciones y los hospitales

públicos. Para ello se propone un marco de referencia para evaluar los PMSs en las NPOs, y con este se busca responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué evolución han tenido los sistemas de medición del rendimiento (PMS) en el contexto de entidades sin ánimo de lucro?
- ✓ ¿Cuáles son las brechas en la investigación sobre los sistemas de medición del rendimiento (PMS) en el contexto de entidades sin ánimo de lucro?

Para el seguimiento de este documento se hace necesario presentar el material y método utilizado en donde se muestra como se seleccionaron los estudios y bajo qué criterios se hizo este procedimiento (sección 2), la presentación del marco de referencia para la evaluación de los PMSs en NPOs (sección 3), los resultados y discusiones en donde se hace la caracterización de los trabajos revisados mediante el propósito, alcance, contexto y aplicación de los mismos (sección 4) siguiendo el marco de referencia. La sección 5 por su parte ofrece las que se consideran futuras líneas de investigación en la implementación de PMSs en NPOs y finalmente, la sección 6 muestra las conclusiones obtenidas en el estudio.

2. Material y Métodos

En este apartado se mostrará el proceso llevado a cabo para seleccionar los artículos que sirven como insumo o material para poder desarrollar la revisión de literatura en el tema de este estudio.

2.1. Selección de estudios

Para poder llevar a cabo este estudio se realizó una exhaustiva revisión sistemática de la literatura en relación con los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento que se están utilizando en entidades sin ánimo de lucro, con el fin de poder presentar el conocimiento relacionado a esta temática que diversos autores han venido presentando en sus publicaciones durante los últimos años. Para este estudio solo se considera el periodo comprendido entre los años 2006-2020 teniendo así abarcado los últimos 15 años, motivada esta segmentación por la cantidad de documentos publicados en este periodo si se compara con años anteriores a 2006, en la figura 1 se evidencia lo antes mencionado.

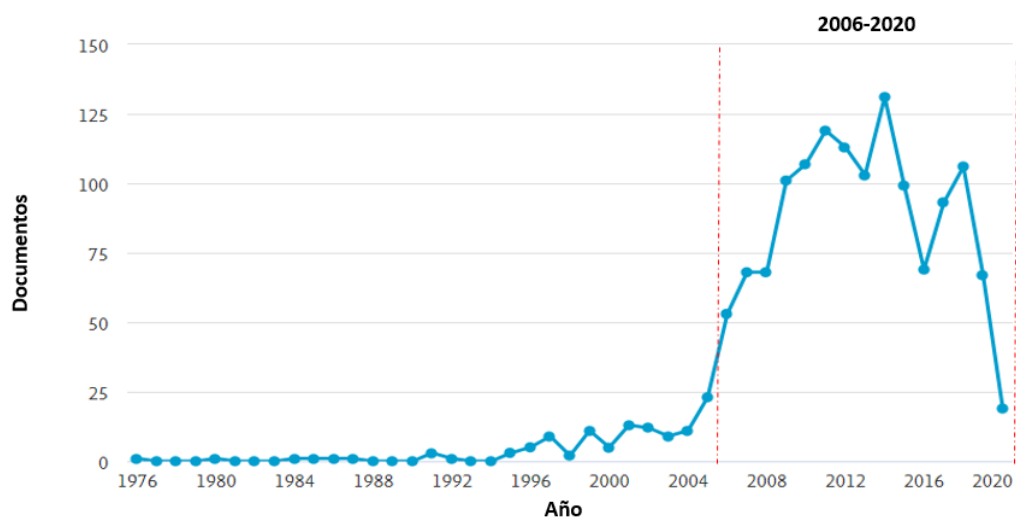


Figura 1. Documentos por año de publicación. Fuente: Scopus.

Este estudio presenta trabajos de investigación que han sido publicados en la base de datos bibliográfica Scopus, obtenidos mediante la siguiente ecuación de búsqueda: “performance management systems” or “performance measurement systems” and “non-profit and organizations” or “foundations” or “government” or “hospitals”, la cual sirve como referencia para la evaluación mediante palabras claves.

Para la revisión de literatura se siguió un proceso que consta de 5 etapas (figura 2), siendo la primera etapa la búsqueda en Scopus mediante la ecuación de búsqueda antes mencionada, obteniendo 1429 documentos que se relacionaban; la segunda fase consistió en limitar dicha

búsqueda a los últimos 15 años (2006-2020) por la tendencia en publicaciones alrededor del tema en dicho periodo como se mostró en la figura 1, quedando de esta manera con 1316 documentos. En la tercera fase del proceso quedaron 971 documentos al dejar dentro de estos solo libros, capítulos de libros y artículos científicos. En relación con la cuarta fase del proceso de selección donde quedaron 186 documentos, estos se seleccionaron de acuerdo al título, las palabras claves que contenían y el abstract. Por último se obtuvieron 92 documentos al leer en ellos su introducción y conclusión, asegurando de esta forma su relación con la temática de este trabajo.

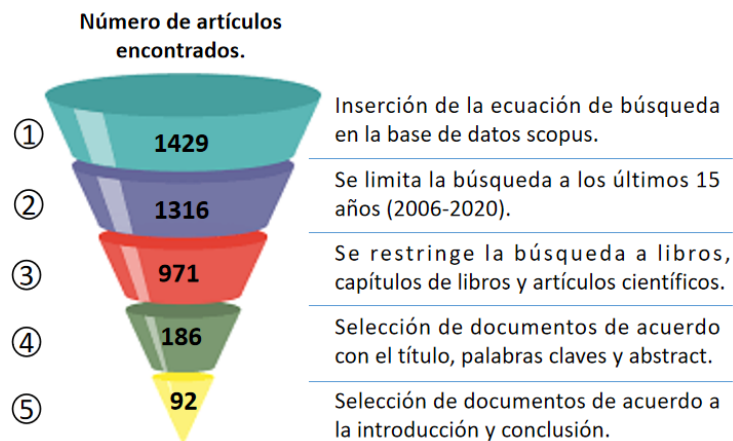


Figura 2. Número de artículos encontrados.

2.2. Criterios de selección

Los criterios de inclusión que se siguieron corresponden al periodo comprendido entre 2006 y 2020 como año de publicación de los artículos, que los documentos correspondieran a libros, capítulos de libros o artículos científicos; también que los documentos trabajasen el tema de este trabajo concerniente a la aplicación de los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento en entidades sin ánimo de lucro.

Teniendo entonces como criterios de exclusión documentos que trabajen la aplicación de los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento en entidades con fines lucrativos como son empresas del sector privado; además de no considerar estas aplicaciones en temas específicos de aspectos de la medicina o cualquier otra área, como por ejemplo “sistemas de medición y/o gestión del rendimiento para pacientes post operación”.

3. Marco de referencia para evaluar los PMS en NPOs

A los noventa y dos (92) artículos que se seleccionaron para poder llevar a cabo este estudio de revisión sistemática de literatura se les caracterizó por el año en que fueron publicados, los países o territorios en donde fueron llevados a cabo los estudios, así como la revista en que se publicaron y el área al que estas pertenecen.

La evaluación de los artículos se llevó a cabo siguiendo el marco de referencia que se muestra en la figura 3, que surge tras una adaptación del trabajo de Rojas et al. (2020) en el que evalúan las medidas del rendimiento aplicadas a compañías de tamaño pequeño y mediano; en el que se hace un detallado análisis de la literatura basándose en tres criterios fundamentales (propósito, alcance y contexto).

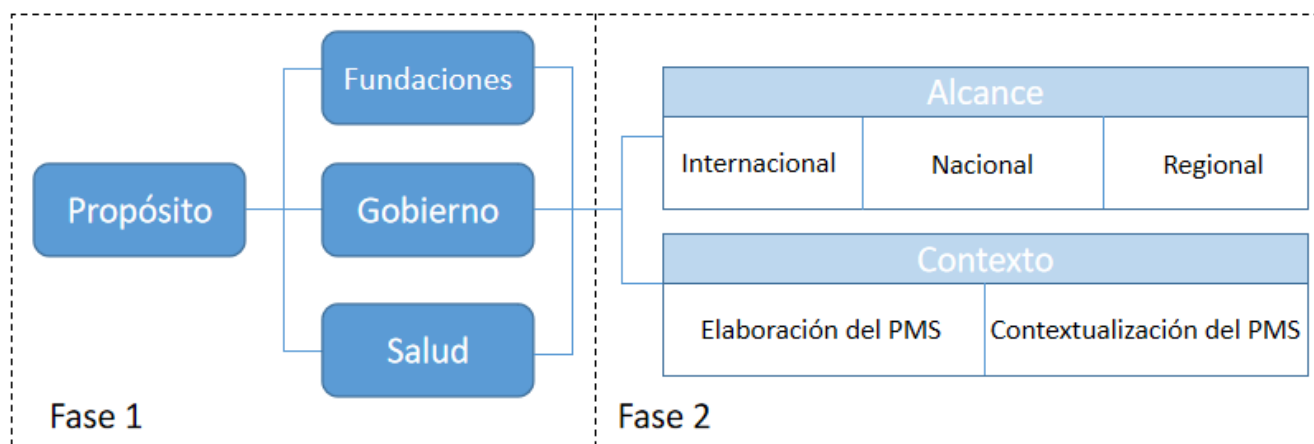


Figura 3. Marco de referencia para evaluar PMSs en NPOs.

La primer fase o fase 1, es la evaluación de los trabajos obtenidos de acuerdo al **propósito** o finalidad de los mismos teniendo en cuenta los tres grandes bloques que en este trabajo se abordarán desde la perspectiva de entidades sin ánimo de lucro: a) Fundaciones, hace alusión a las entidades no gubernamentales y cuyo fin fundamental no es el lucro; b) Gobierno, se refiere a las entidades que administran un estado y que como principal objetivo tienen el salvaguardar un estado y velar por su población; c) Salud, consiste en todas las entidades que tienen como misión la prestación de servicios de salud enmarcadas en el sector público, sin considerar aquellas que pertenezcan al sector privado por su carácter lucrativo.

En cuanto a la fase 2, con **alcance** lo que se busca es conocer la influencia de dichos artículos, para ello se clasifican de acuerdo a cobertura geográfica: a) Internacional, se refiere a aquellos estudios en los que los PMS abarcados se aplicaron o contextualizaron en más de un país; b) Nacional, involucra a los estudios que tuvieron como foco a un país en particular; c) Regional, tiene en cuenta a los artículos que se desarrollaron en el ámbito local (ciudades, estados, localidades, etc., dentro de un país). También se tiene el **contexto** referente a si el estudio se enmarcó en el diseño, elaboración o puesta en marcha de un PMS o si bien solo se hizo la contextualización del PMS existente.

4. Resultados y discusiones

Se mostrará en este epígrafe a modo general mediante el uso de figuras los resultados obtenidos una vez terminado el proceso de selección de los documentos con los que se va a desarrollar el estudio.

4.1. Caracterización de los trabajos

Es importante relacionar a los países que están aportando conocimiento relacionado a las aplicaciones de los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento en entidades sin ánimo de lucro, en donde se evidencia en la figura 4, como Estados Unidos de norte América se ubica en primera posición con un total de 16 publicaciones, en segundo lugar, se encuentran Australia y el Reino Unido ambos con 13 publicaciones, seguidos por Italia con 12. Mientras España se encuentra en la novena posición en dicho ranking.

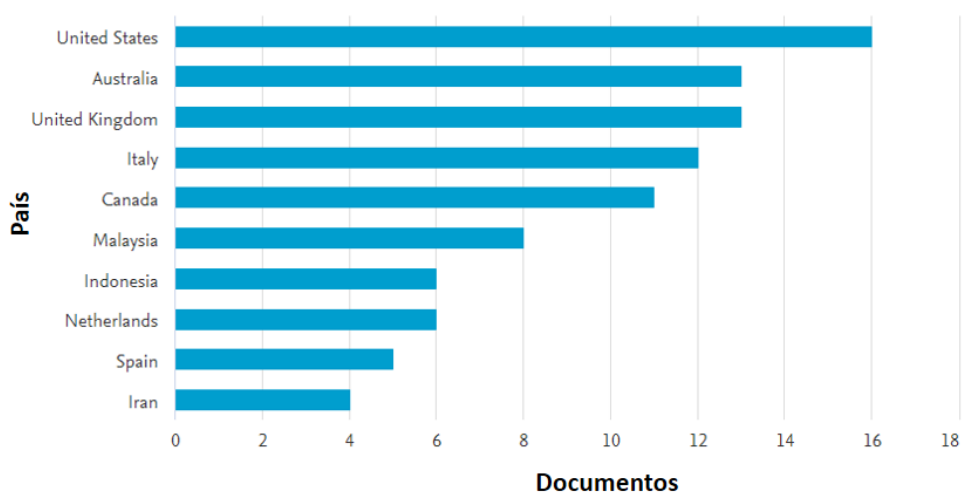


Figura 4. Documentos publicados por país o territorio. Fuente: Scopus.

Del mismo modo es interesante conocer a qué revistas se les asocia mayor número de documentos publicados viéndose esta información reflejada en la figura 5, donde en primer lugar se tiene la International Journal of Productivity and Performance Management con un total de 4 publicaciones encontradas relacionadas al tema de estudio, seguida por Public Administration and Development, International Journal of Public Sector Management, International Journal of Public Sector Performance Management todas estas con 3 artículos publicados relacionados al temática de estudio, las restantes comparten dos o 1 artículo entre ellas destaca Evaluation and Program Planning, Financial Accountability and Management y Global Business Review con 2 publicaciones cada una.

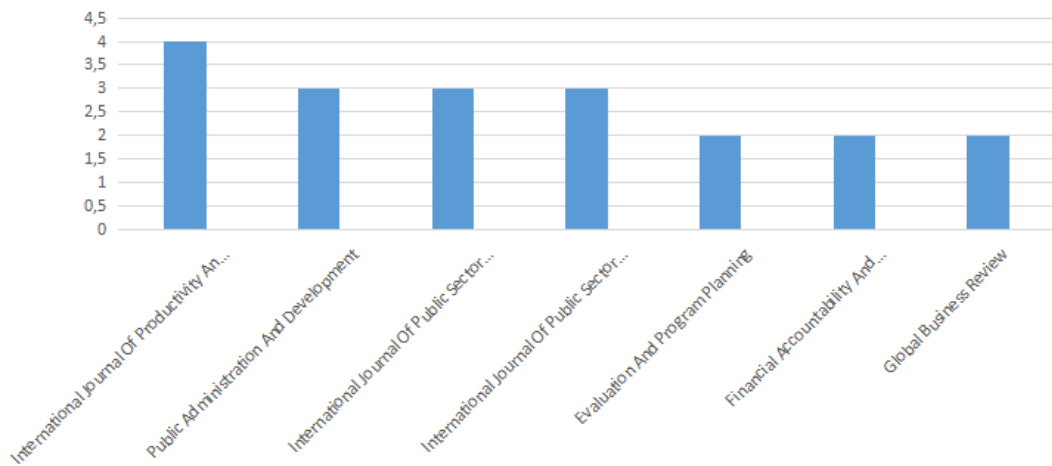


Figura 5. Principales revistas de los artículos encontrados.

Ahora se presentan las áreas a las cuales pertenecen los artículos seleccionados para tener una visión general de lo encontrado en estos (figura 6). Se tiene entonces que un 31,3% que corresponden a 46 del total de los documentos seleccionados son clasificados dentro del área temática de Negocios, Gestión y Contabilidad, mientras áreas como la medicina y las ciencias sociales tienen cada una un 22,4% que equivale a 33 documentos.

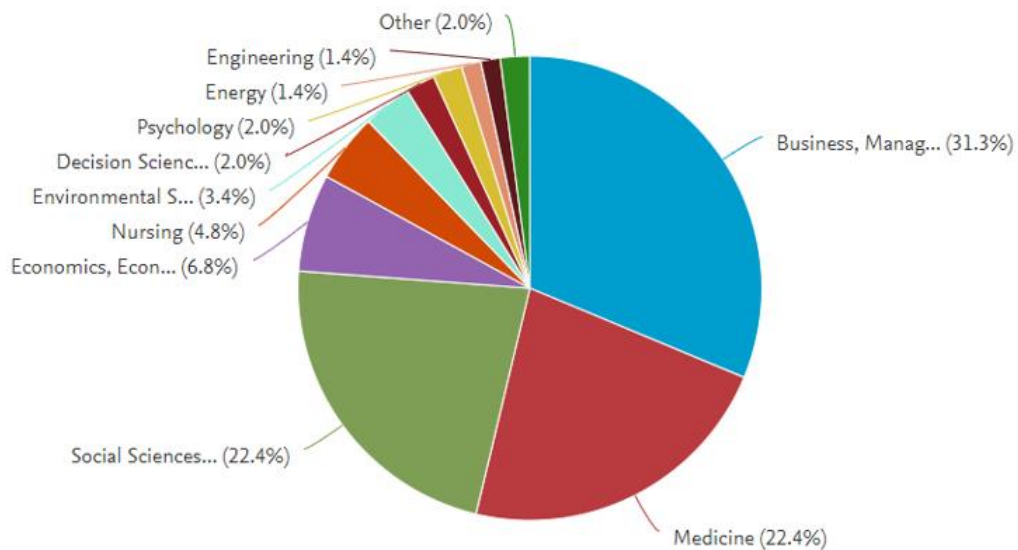


Figura 6. Documentos seleccionados por área de estudio. Fuente: Scopus.

Por último siguiendo con la caracterización de los trabajos seleccionados se muestra en la figura 7 los autores con mayor número de publicaciones relacionadas a la aplicación de los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento en entidades sin ánimo de lucro. El primer lugar en este ranking está ocupado por Rusdi Akbar y Russell Mannion ambos con igual número (3) de documentos publicados y el segundo lugar también se comparte, en esta ocasión por una larga lista de autores con 2 publicaciones cada uno.

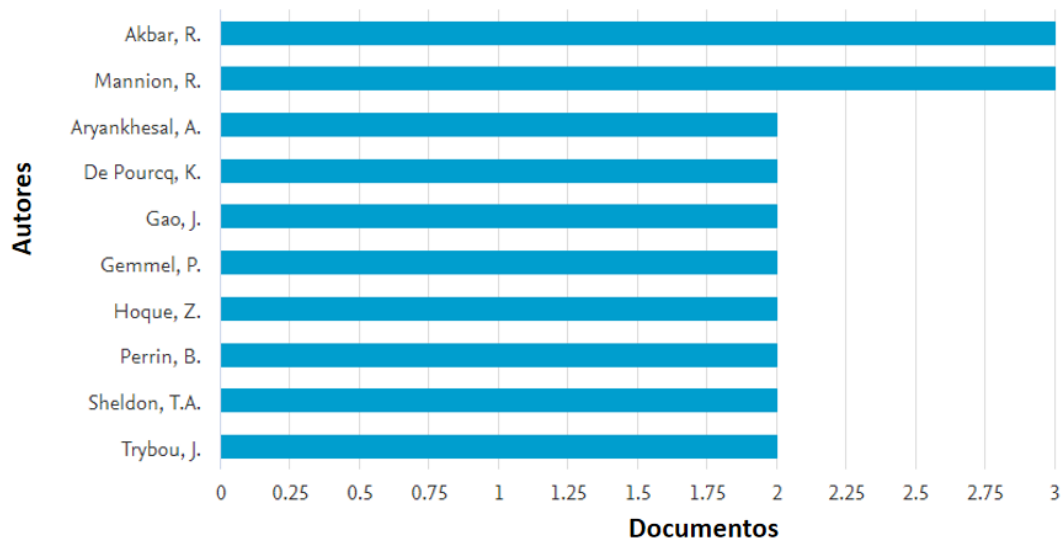


Figura 7. Documentos seleccionados por autores. Fuente: Scopus.

4.2. Propósito de los trabajos

En relación con el propósito que tienen los trabajos seleccionados para este estudio (figura 8), se obtuvo que en su mayoría 70% se relacionaron con entidades gubernamentales, mientras que un 29% hacen referencia a entidades de salud públicas donde se diseñaron, implementaron y/o desarrollaron PMS y tan solo un 1% de los artículos seleccionados hace alusión a PMS llevados a cabo en organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro, lo que ya empieza a dar muestras de la poca investigación relacionada con PMSs en este tipo de entidades.

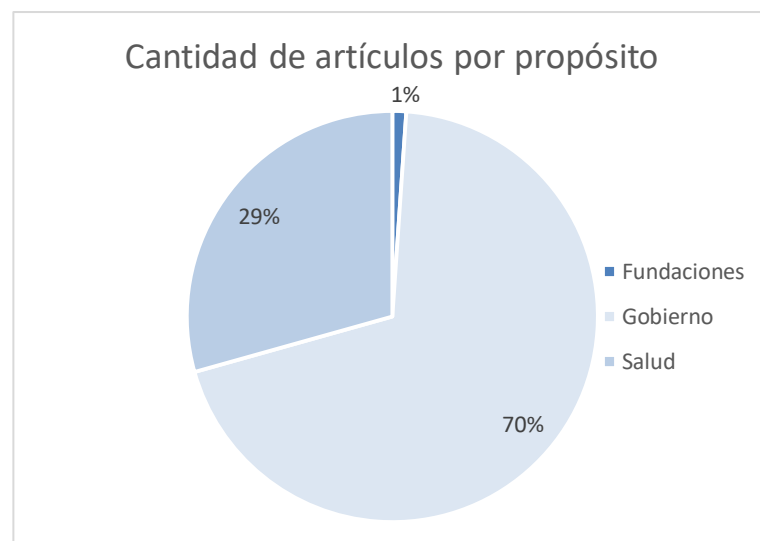


Figura 8. Artículos seleccionados de acuerdo a su propósito.

Una vez conocidos los porcentajes de artículos por cada propósito es interesante mostrar un resumen de dichos propósitos en los que se enmarcan los artículos revisados, para ello se muestra la tabla 1 la información recopilada: a) referencia del artículo, donde se muestran los

autores y año de publicación; b) Nombre del artículo o lo mismo que el título bajo el cual se publicó el documento; c) Enfoque en donde la letra G se refiere a gobierno como propósito del artículo, S a salud y F a la fundaciones no gubernamentales y sin fines lucrativos. Por último, se describe brevemente el propósito que mencionan los autores dentro de los documentos. Todo lo consignado en esta tabla muestra un análisis general de los documentos en base al propósito que este tenía, el cuál es el primer criterio de análisis estipulado en el marco de referencia (figura 3).

Tabla 1. Breve descripción del propósito de los artículos revisados.

Referencia	Nombre del artículo	Enfoque			Propósito del trabajo
		G	S	F	
(Ahenkan, Tenakwah & Bawole, 2018)	Performance management implementation challenges in Ghana's local government system: Evidence from the Sefwi Wiawso Municipal Assembly	x			El propósito del documento es describir y presentar lecciones de la implementación del PMS en la asamblea municipal de Sefwi Wiawso.
(Akbar, Pilcher & Perrin, 2012)	Performance measurement in Indonesia: the case of local government	x			Investigar la implementación del PMS en un gobierno local de indonesia usando la técnica Smart de mínimos cuadrados parciales. Para explicar las relaciones entre los factores técnicos y organizacionales mediante el desarrollo de indicadores y prácticas de responsabilidad.
(Akbar, Pilcher & Perrin, 2015)	Implementing performance measurement systems: Indonesian local government under pressure	x			Explorar los aspectos conductores detrás de la implementación del PMS en el gobierno local de indonesia.
(Alhyari, Alazab, Venkatraman, Alazab & Alazab, 2013)	Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan	x			Enfatizar en el balance entre las medidas cuantitativas y cualitativas, y examinar el uso del BSC para evaluar y estimar el rendimiento de las tecnologías de la información y comunicación en la entrega de valiosos documentos del gobierno electrónico de Jordania a través de internet.
(Alpenberg, Wnuk-Pel & Henebäck, 2018)	Environmental orientation in Swedish local governments	x			Examinar en qué medida y como los gobiernos suecos usa los indicadores de rendimiento medioambientales.
(Argento, Grossi, Jääskeläinen, Servalli & Suomala, 2019)	Governmentality and performance for the smart city	x			Explorar el rol de los PMS como tecnologías de gobierno en la operatividad de programas en ciudades inteligentes.

(Aryankhesal, Sheldon & Mannion, 2012)	Role of pay-for-performance in a hospital performance measurement system: A multiple case study in Irán		x		Mostrar como el sistema de pago por rendimiento y la evaluación del sistema de salud mediante PMS, ayudan a mejorar la calidad del servicio prestado.
(Aryankhesal, Sheldon, Mannion & Mahdipour, 2015)	The dysfunctional consequences of a performance measurement system: The case of the Iranian national hospital grading programme	x			Revisar la evidencia sobre las consecuencias asociadas con la introducción del PMS nacional en el servicio nacional de salud.
(Ashfaque Malik, Davey & Kelly, 2020)	Performance measurement of State secondary schools of New Zealand: The teachers' perspective	x			Proveer a los administradores gubernamentales un entendimiento sobre las expectativas que tienen los profesores sobre las escuelas.
(Bahadori, 2011)	Combining multiple indicators to assess hospital performance in Iran using the Pabon Lasso Model		x		Evaluar el rendimiento de 23 hospitales en Irán durante 2009 mediante el modelo de Pabon Lasso.
(Baird, Schoch & Chen, 2012)	Performance management system effectiveness in Australian local government	x			Examinar la asociación entre tres factores organizacionales (el uso de medidas de rendimiento multidimensionales, vínculo a recompensas y entrenamiento) y tres dimensiones de la cultura organizacional (innovación, orientación a resultados y trabajo en equipo) con la eficacia del PMS.
(Bianchi & Xavier, 2016)	The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia	x			Analizar la experiencia de Italia y Malasia en el diseño y ejecución del PMS a nivel nacional.
(Birdsall, 2018)	Performance Management in Public Higher Education: Unintended Consequences and the Implications of Organizational Diversity	x			Explorar las implicaciones de la financiación del rendimiento para los resultados de los estudiantes y los efectos condicionales de la dependencia en recursos en las instituciones de educación superior en Indiana.
(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)	Performance Measurement in Italian and Spanish Local Governments: Comparative Policy Analysis	x			Estudio comparativo sobre la adopción de herramientas de medición del rendimiento en entidades gubernamentales italianas y españolas.
(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)	Performance measurement in Spanish local governments. A cross-case comparison study	x			Explorar la naturaleza y el alcance por el cuál medidas de rendimiento son desarrolladas y como se usan en algunos de los más grandes entes gubernamentales en España.
(Buathong & Bangchokdee, 2017)	The use of the performance measures in Thai public hospitals		x		Examinar la relación entre participación en los PMS y el uso de medidas de rendimiento; el uso de medidas de rendimiento y desempeño gerencial; y participación en los PMS y desempeño gerencial en hospitales públicos en Tailandia.

(Calciolari, Cantù & Fattore, 2011)	Performance management and goal ambiguity: Managerial implications in a single payer system		x		Probar la validez de un instrumento de medición para objetivos ambiguos, investigar los principales antecedentes y explorar la relación entre el objetivo ambiguo y el desempeño organizacional del sistema de salud público italiano.
(Callanan, 2010)	Who designs local government performance measurement systems?	x			Análisis comparativo de los diferentes actores detrás del establecimiento y diseño del PMS en los gobiernos locales (Irlanda, Inglaterra, Estados unidos, Holanda y Alemania).
(Cepiku, Hinna, Scarozza & Savignon, 2016)	Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects	x			Mejora el entendimiento de como la información de rendimiento es usada por los administradores públicos, los determinantes de su uso y sus efectos (efectividad del uso) en Italia.
(Chang, 2007)	The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications	x	x		Explorar las limitaciones e implicaciones de marcos de evaluación del rendimiento como un enfoque del cuadro de mando integral (BSC) en el sistema nacional de salud de reino unido (NHS).
(Connors et al., 2016)	A national initiative to advance school mental health performance measurement in the US	x			Presentar como fue el proceso llevado a cabo para poder plantear el PMS que permita seguir el campo de las escuelas de salud mental.
(Conrad & Guven Uslu, 2012)	UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences	x			Investigar las consecuencias de enfoques particulares para el diseño del PMS, para organizaciones del sector salud del Reino Unido.
(De Lancer Julnes, 2006)	Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On	x			Justificar que un PMS debe ser evaluado cuando se tengan a los evaluadores y evaluados trabajando en conjunto y armónicamente.
(De Pourcq et al., 2018)	A three-step methodology for process-oriented performance: how to enhance automated data collection in healthcare		x		Se investiga y analiza una metodología paso a paso para implementar un PMS automatizado y eficaz orientado a procesos en un hospital.
(De Pourcq, Gemmel & Trybou, 2016)	Measuring performance in hospitals: The development of an operational dashboard to coordinate and optimize patient, material and information flows		x		Como se puede diseñar un conjunto de indicadores fiables y útiles orientados a procesos cuando se tienen múltiples puntos de vistas provenientes de los interesados del PMS.
(De Waal & Gerritsen Medema, 2006)	Performance management analysis: A case study at a Dutch municipality	x			Describir la aplicación de la herramienta PMA (performance management analysis) en una municipalidad Holandesa.

(DeGroff, Schooley, Chapel & Poister, 2010)	Challenges and strategies in applying performance measurement to federal public health programs	x		Explorar los problemas que enfrentan los PMS en el sector público ofreciendo posibles soluciones que respalden el desarrollo de medidas de rendimiento sólidas y prácticas para satisfacer la mejora de dichos PMS.
(Demartini & Mella, 2013)	Beyond feedback control: The interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian healthcare organizations		x	Mostrar como el uso del PMS afecta la percepción de satisfacción de los gerentes, la efectividad del sistema de control y el rendimiento del proceso de innovación.
(Duarte, Goodson & Arnold, 2013)	Performance management excellence among the Malcolm Baldrige National Quality Award winners in health care		x	Evaluar las mejores prácticas de gestión del rendimiento usadas por 15 entidades de salud, usando como marco de referencia el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en sistemas de salud.
(E. Sprague et al., 2012)	Measuring Quality in Maternal-Newborn Care: Developing a Clinical Dashboard		x	Crear una herramienta que sirva como PMS para un hospital materno infantil en que se puedan ir evidenciando los rendimientos mediante KPIs y Benchmarking actualizados.
(Fahlén, 2017)	The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users’ perceptions	x		Exponer como las auditorias y mediciones que se hacen a nivel local en base al PMS de una entidad territorial afectan el rendimiento de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro.
(Feller, 2009)	Performance measurement and the governance of American academic science	x		Exponer como el PMS del gobierno en USA ha causado rendimientos forzados a algunas universidades de ese país.
(Gao, 2009)	Governing by goals and numbers: A case study in the use of performance measurement to build state capacity in China	x		Examinar porque el PMS ha sido diseñado e implementado como un instrumento para desarrollar la capacidad del estado y para asegurar el cumplimiento de políticas en China.
(Gao, 2010)	Hitting the target but missing the point: The rise of non-mission-based targets in performance measurement of Chinese local governments	x		Examinar las causas, dinámicas u consecuencias del incremento de los objetivos no basados en la misión de los gobiernos locales chinos.
(Gardner, Sibthorpe & Longstaff, 2008)	National quality and performance system for divisions of general practice: Early reflections on a system under development	x		Ilustrar si el sistema nacional de calidad y rendimiento (NQPS) australiano cumple con sus objetivos de mejorar la transparencia y el rendimiento.
(Gowon, Rohman & Basuki, 2020)	The effect of performance measurement system implementation on the local government performance	x		Investigar los efectos de los factores de implementación del PMS sobre el rendimiento organizacional de una institución de gobierno en Indonesia.

(Groene, Klazinga, Kazandjian, Lombrail & Bartels, 2008)	The World Health Organization Performance Assessment Tool for quality improvement in hospitals (PATH): An analysis of the pilot implementation in 37 hospitals		x		Evaluar la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño de la organización mundial de la salud para la mejora de la calidad en los hospitales.
(Halkos & Tzeremes, 2011)	A conditional nonparametric analysis for measuring the efficiency of regional public healthcare delivery: An application to Greek prefectures		x		Medir la eficiencia en la prestación del servicio de salud público griego desde una perspectiva regional mediante la aplicación de modelos no paramétricos condicionales.
(Hoque, 2008)	Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: Exploratory evidence from Australia	x			Informar sobre un estudio de medición del rendimiento y práctica de reporte para cuatro gobiernos departamentales en Australia.
(Janjua, Attique, Raza & Akbar, 2019)	Effective performance management of local governments in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan	x			Discutir un PMS pionero y efectivo que ha sido implementado en una provincia en Pakistán.
(Jian, Huang, Hu & Zhang, 2009)	Performance evaluation of inpatient service in Beijing: A horizontal comparison with risk adjustment based on Diagnosis Related Groups	x			Se muestra una herramienta para evaluar el desempeño médico en china.
(Johnston & Pongatchat, 2008)	Managing the tension between performance measurement and strategy: Coping strategies	x			Entender el funcionamiento del PMS en el gobierno de Tailandia.
(Jurnali & Siti-Nabiha, 2015)	Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience	x			Revisar las regulaciones y pautas del PMS además examinar los problemas y consecuencias de implementarlo en una entidad de gobierno indonesio local.
(Kerpershoek, Groenleer & de Bruijn, 2014)	Unintended responses to performance management in dutch hospital care: Bringing together the managerial and professional perspectives		x		Revisar el comportamiento del cuerpo médico al implementar PMS en el sistema de salud Holandés.
(Khalid, 2010)	Improving the service delivery: A case study of a local authority in Malaysia	x			Examinar la implementación de un PMS en el concejo local en Malasia.
(Khalid, Beattie, Sands & Hampson, 2019)	Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: A case study in health care		x		Explorar las formas en que el cuadro de mando integral (BSC) puede ser adaptado para incorporarle el rendimiento medioambiental en el contexto del cuidado de la salud.
(Khan & Ukpere, 2014)	Employee Performance Management at a South African Government Organization	x			Determinar los efectos de un PMS en los empleados de una organización gubernamental en sud África y determinar cómo se puede optimizar el estado actual de este.

(Kogan et al., 2015)	A New Performance Measurement System for Maternal and Child Health in the United States	x			Describir el desarrollo y la justificación para un nuevo PMS para el sistema de salud materno infantil en USA.
(Koike, 2013)	Institutionalizing performance management in Asia: Looking East or West?	x			Examinar las características y el impacto de reformas de gestión del rendimiento implementadas en algunos estados asiáticos.
(Kuei Liao & Lun Chang, 2009)	Measure performance of hospitals using analytic network process (ANP)		x		Medir el rendimiento de varios hospitales en Taiwán usando la metodología ANP.
(Kuhlmann, 2010)	Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in great Britain, France, Sweden and Germany	x			Explorar las similitudes y diferencias entre los PMS en cuatro países europeos (Gran Bretaña, Francia, Suecia y Alemania) y el impacto de estos en la administración gubernamental.
(L. Martin & Mikovsky, 2010)	Comparative performance measurement in decentralised systems: The case of the Florida Benchmarking Consortium			x	Presentar un caso de estudio de 40 gobiernos locales en florida (USA) que tratan de desarrollar un PMS común que facilite el benchmarking entre ellos.
(LANGTON et al., 2016)	Primary care performance measurement and reporting at a regional level: Could a matrix approach provide actionable information for policy makers and clinicians?		x		Generar información sobre los PMS que se estén llevando a cabo en el servicio de atención primaria en Canadá.
(Lee Rhodes et al., 2012)	Current state of public sector performance management in seven selected countries	x			Analizar como el marco conceptual de Bouckaert y Halligan contribuye en la gestión del rendimiento del sector público en siete países (Brasil, Ghana, Indonesia, Irlanda, Italia, Portugal y España).
(Liu, Wu, Li, de Jong & Sun, 2017)	The drivers of local environmental policy in China: An analysis of Shenzhen's environmental performance management system, 2007–2015	x			Describir y analizar la evolución del PMS medioambiental en una ciudad china (Shenzhen) durante 2007 a 2015.
(Mannion & Braithwaite, 2012)	Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service	x			Informar sobre el desarrollo de PMS en Australia.
(Mansor & Tayib, 2013)	Integrated and open systems model: An Innovative approach to tax administration performance management	x			Presentar una nueva forma de gestionar el rendimiento de una administración tributaria, basándose en un modelo de sistemas integrados y abiertos.
(Martin & Spano, 2015)	From performance management to strategic local government leadership:	x			Examinar PMS en los gobiernos locales de Victoria (Australia) y Cerdeña (Italia).

	lessons from different cultural settings				
(McDermott, Conway, Cafferkey, Bosak & Flood, 2017)	Performance management in context: formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals		x		Examinar el PMS con objetivos interfuncionales en el sistema de salud Irlandés.
(McLees et al., 2014)	Advances in public health accreditation readiness and quality improvement: Evaluation findings from the national public health improvement initiative	x			Evaluar las medidas que han tomado los ganadores de la iniciativa de la mejora de la salud pública Nacional (NPHI) en USA, para lograr los objetivos de dicho programa.
(Mee Cheng & Thompson, 2006)	Cancer Care Ontario and integrated cancer programs: Portrait of a performance management system and lessons learned		x		Mostrar algunas de las lecciones aprendidas de la implementación de un PMS en el sistema de salud de lucha contra el cáncer en Ontario Canadá.
(Mimba, van Helden & Tillema, 2012)	The design and use of performance information in Indonesian local governments under diverging stakeholder pressures	x			Incrementar el entendimiento del uso de los PMS en organizaciones de gobierno local Indonesio.
(Mononen & Leviäkangas, 2016)	Transport safety agency's success indicators - How well does a performance management system perform?	x			Investigar el PMS de una agencia nacional de seguridad vial Finlandesa mediante métodos cualitativos.
(Nakaima, Sridharan & Gardner, 2013)	towards a performance measurement system for health equity in a local health integration network		x		Describir los pasos iniciales para la construcción de un PMS con el fin de coordinar la equidad en salud en 18 hospitales en Ontario Canadá.
(Nikpeyma, Abed Saeedi, Azargashb & Alavi Majd, 2014)	Problems of clinical nurse performance appraisal system: A qualitative study		x		Explorar los problemas de los PMS implementados en los hospitales iraníes sobre las enfermeras clínicas.
(Noble, O'Neill, Kirk & Hillhouse, 2010)	Academic health centres: Managing the transition from good to great	x			Demostrar como cuatro centros de salud académicos en USA han mejorado su desempeño organizacional.
(Nutti, Seghieri, Vainieri & Zett, 2012)	Assessment and improvement of the Italian Healthcare System: First evidence from a pilot national performance evaluation system	x			Describir e ilustrar el desarrollo y diseño del primer PMS en el sector salud en Italia, el cual busca evaluar las dimensiones del rendimiento tanto a nivel nacional como regional.

(Ohemeng, Zakari & Adusah-Karikari, 2015)	Performance Appraisal and Its Use for Individual and Organisational Improvement in the Civil Service of Ghana: The Case of Much Ado about Nothing?	x			Examinar la naturaleza de un PMS implementado en una entidad de servicio civil en Ghana.
(Padovani & Scorsone, 2009)	Comparing local governments' performance internationally: A mission impossible?	x			Construir un marco conceptual para mejorar el entendimiento de los factores a considerar cuando se comparen PMS desarrollados por gobiernos alrededor del mundo.
(Persaud, 2019)	Designing a Performance Measurement System for Accountability, Quality Improvement, and Innovation		x		Detallar las características del PMS que se usará para evaluar el logro de objetivos estratégicos un una organización de salud.
(Pimperl, Rodriguez, Schmittiel & Shortell, 2017)	The Implementation of Performance Management Systems in U.S. Physician Organizations		x		Examinar hasta qué punto las capacidades organizacionales y factores externos se encuentran asociados con los PMS más desarrollados en la red hospitalaria americana.
(Powell et al., 2014)	More than a score: A qualitative study of ancillary benefits of performance measurement		x		Identificar y describir los beneficios de un PMS para el personal de cuatro hospitales de atención primaria en USA.
(Pronovost, Armstrong, Demski, Peterson & Rothman, 2018)	Next level of board accountability in health care quality		x		Ofrecer seis principios que los líderes de los sistemas de salud deberían aplicar para establecer los PMS en sus entidades en búsqueda de calidad y seguridad del paciente.
(Randeree & Al Youha, 2009)	Strategic management of performance: An examination of public sector organizations in the United Arab Emirates	x			Describir un mecanismo para el desarrollo e implementación del PMS dentro de gobiernos departamentales en Emiratos Árabes Unidos.
(Røge & Lennon, 2018)	A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance	x			Analizar la importancia de criterios como la eficacia y la eficiencia en el éxito del PMS de una municipalidad danesa.
(Roudo, Campbell & Delay, 2018)	Is decentralisation compatible with the application of performance management? The impacts of minimum service standards on the motivation of local government to improve service delivery in the Indonesian decentralised system	x			Investigar como un PMS influye en la motivación de algunos gobiernos locales en indonesia para la mejora de su rendimiento en sistemas de gobierno descentralizados.
(Schatteman & Charbonneau, 2010)	A comparative study of municipal performance measurement systems in Ontario and Québec, Canada	x			Analizar y describir los PMS implementados en Ontario y Quebec en Canadá.

(Smith et al., 2014)	Performance management tools motivate change at the frontlines		x		Mostrar el desarrollo de un PMS en el sistema de salud de Alberta-Canadá.
(Smith, Orlando & Berta, 2018)	Enabling continuous learning and quality improvement in health care: The role of learning models for performance management		x		Explicar como el PMS fomenta el aprendizaje continuo y la mejora de la calidad a través de los niveles organizacionales en los hospitales.
(Smylie, Anderson, Ratima, Crengle & Anderson, 2006)	Indigenous health performance measurement systems in Canada, Australia, and New Zealand	x			Investigar los objetivos, procesos y contexto de PMS asociados a la comunidad indígena en Canadá, Australia y nueva Zelanda.
(Sofyani, Akbar & C. Ferrer, 2018)	20 years of performance measurement system (PMS) implementation in Indonesian local governments: Why is their performance still poor?	x			Dar una mirada a la Implementación de PMS en gobiernos locales indonesios.
(Sole & Schiuma, 2010)	Using performance measures in public organisations: Challenges of Italian public administrations	x			Identificar los factores que afectan la adopción e implementación del PMS en el sector público Italiano.
(Stannard, 2011)	A 'fruitless obsession with accuracy': The uses of sensemaking in public sector performance management	x			Demstrar que un PMS en una entidad pública por sí solo no significa nada sino se le da un sentido, tomando el caso de reino unido y Canadá.
(Sutheewasinnon, Hoque & Nyamori, 2016)	Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs	x			Analizar el desarrollo de un PMS por parte del gobierno Tailandés.
(Trotta, Cardamone, Cavallaro & Mauro, 2012)	Applying the Balanced Scorecard approach in teaching hospitals: A Literature review and conceptual framework		x		Mostrar como el BSC sirve de PMS en los hospitales que sirven como centro de investigación y enseñanzas, al igual que brindar servicios al público en general.
(Umashev & Willett, 2008)	Challenges to implementing strategic performance measurement systems in multi-objective organizations: The case of a large local government authority	x			Ilustrar la implementación de un PMS en gobiernos locales australianos.
(Van Hengel, Budding & Groot, 2008)	Loosely Coupled Results Control in Dutch Municipalities	x			Analizar el proceso de institucionalización del PMS en municipios Holandeses.
(Wan Ahmad, Yahya & Mukhtar, 2011)	Value Co-Creation Model in Performance Measurement System	x			Proporcionar algunas características (Dialogo, Transparencia, riesgo-beneficio y Acceso) que se deben considerar en el desarrollo del nuevo PMS en el gobierno de Malasia.

(Wu, Tsai, Shih & Fu, 2009)	Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale	x		Proponer una manera de evaluar el rendimiento de los gobiernos combinando el BSC y una escala lingüística difusa para convertir la percepción de los gerentes en información del sistema.
(Xavier, 2014)	A Diagnostic Approach to Performance Management: The Case of the Performance Management and Delivery Unit of Malaysia	x		Revisar el PMS implementado en el gobierno de Malasia, mostrando sus características.
(Yetano, 2009)	Managing performance at local government level: The cases of the city of Brisbane and the City of Melbourne	x		Estudiar como los gobiernos de Brisbane y Melbourne en Australia han gestionado el uso de sus PMS.
(Yuen & Ng, 2012)	Towards a balanced performance measurement system in a public health care organization		x	Diseñar un marco de medición del desempeño que sirva para evaluar el PMS implementado en autoridad hospitalaria de Hong Kong.

4.3. Alcance de los trabajos

La figura 9 muestra el alcance geográfico que tienen los estudios desarrollados dentro de los artículos seleccionados para esta revisión de literatura, en su mayoría (52%) han sido estudios con un alcance internacional en donde se vinculan dos o más países al estudio, lo que evidencia el compromiso de los autores por ilustrar tanto desarrollos de PMSs en entidades sin ánimo de lucro en los que han colaborado, o bien de los que han estudiado para poder proporcionar conocimientos de estos a la literatura.

En segundo lugar, se ubican los estudios de carácter nacional en donde se abarcan diseños, elaboraciones, implementaciones, evaluaciones y/o reestructuraciones de los PMSs en entidades sin ánimo de lucro más exactamente en entidades gubernamentales que afectan a todo un país. Y por último con un porcentaje de 13% del total de artículos seleccionados se encuentran aquellos en el que el alcance del PMS fue a una o varias entidades territoriales (ciudades, departamentos, municipalidades, estados, entre otros) dentro de un país.

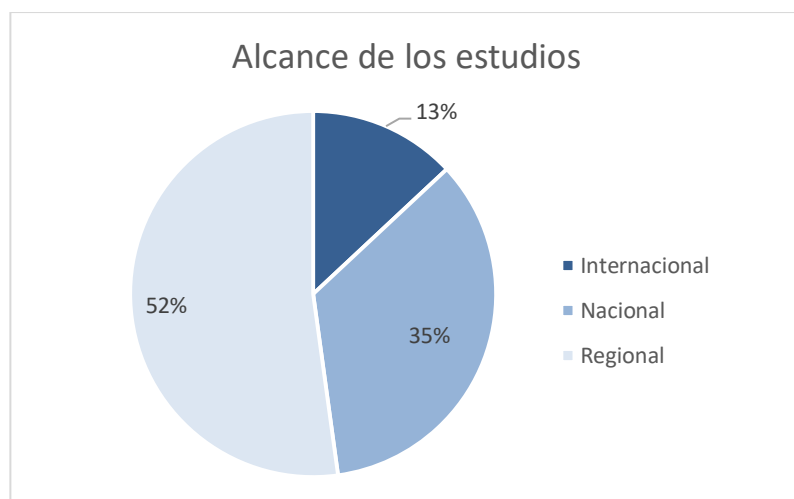


Figura 9. Alcance de los estudios seleccionados.

4.4. Contexto de los trabajos

Del mismo modo como se hizo con la identificación del alcance de los trabajos, se procede a mostrar en qué contexto se ubican estos documentos, encontrando que 60 ellos correspondientes al 65% del total de los documentos seleccionados (92) corresponden a estudios que hacen una contextualización del o los PMS diseñados, elaborados, implementados, evaluados y/o reestructurados, en alguna(s) entidad(es) sin ánimo de lucro.

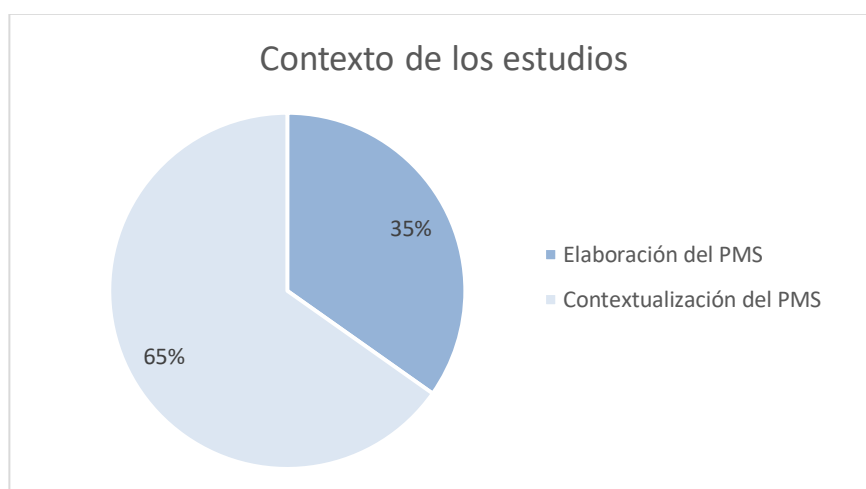


Figura 10. Contexto de los estudios seleccionados.

4.5. Aplicación PMS en NPOs

Para seguir el marco de referencia expuesto para la evaluación de los artículos (figura 3), se aborda la fase 2 del mismo en donde se analizaron dichos documentos por su contexto en

conjunto al alcance que lograban (tabla 2). La mayoría de los estudios se enfocan en la **contextualización** de PMS que han sido diseñados, implementados y/o reestructurados en entidades sin ánimo de lucro tanto a nivel regional o local (27 documentos), nacional (24 documentos) e internacional (10 documentos) y tan solo se obtienen para el contexto de **elaboración** del PMS en entidades sin ánimo de lucro 32 documentos divididos entre los tres posibles alcances que estos estudios pueden tener.

4.5.1 Definición de PMS en NPOs

Para empezar a definir en que consiste un sistema de medición y/o gestión del rendimiento (PMS) se puede decir que es el proceso desarrollado por una organización para evaluar, estimar y medir el desempeño de la misma al momento de usar sus recursos e inversiones que les permita obtener mejores resultados y mejorar su rendimiento. Un buen PMS debería proveer a los accionistas el punto de partida, el que está haciendo la organización y a donde se dirige (Alhyari et al., 2013). De otro modo se puede decir que un PMS va dirigido a la mejora “el rendimiento de individuos y unidades, con el objetivo último de mejorar la eficacia organizacional” (Biron et al., 2011). Dentro de las dimensiones que se pueden encontrar en un PMS se tienen: Financiera, Cantidad, calidad del servicio, flexibilidad, entrenamiento, propiedad intelectual, competencia, seguridad y salud ocupacional, utilización de recursos e innovación (Hoque, 2008). Un PMS es un proceso en el cual los resultados de los empleados son medidos y controlados con el fin de mejorar la eficacia organizacional y recompensar a los empleados de acuerdo con ese rendimiento (Khan & Ukpere, 2014). Uno de los principales objetivos que persigue un PMS es el cambio organizacional al estar estos sistemas motivados en muchos casos por un carácter político o social (Sole & Schiuma, 2010). O bien el propósito por el cual se define el PMS es ser un proceso por el cual los administradores influyan en otros miembros de su organización con el fin de implementar objetivos estratégicos (Conrad & Guven, 2012).

La reforma NPM (nueva administración pública) implementada por la mayoría de países pertenecientes a la OCDE, durante los años 70' que buscaba gestionar las entidades gubernamentales pensando en términos de eficiencia, eficacia y calidad en los servicios ofertados y cuyo primer objetivo era mejorar la responsabilidad de estas entidades para lograr su transparencia (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015), marcó una pauta para los PMSs en organizaciones o entidades sin ánimo de lucro, logrando su adaptación y transformación, permitiéndoles incorporar la misión-visión de la empresa, los factores claves de éxito, estrategias, planes, estructura organizativa, KPIs, objetivos asociados, procesos de evaluación del rendimiento, recompensas y sanciones (Conrad & Guven, 2012). También se propuso la integración de este sistema a las funciones del negocio y las operaciones del mismo,

proporcionando información para planificar el rendimiento futuro, reforzando de esta manera las estrategias de la empresa para la obtención de los resultados esperados (Alhyari et al., 2013).

4.5.2 Características

Ahora se hará una descripción de las características que se deben tener en cuenta para el diseño e implementación un PMS en una NPOs (entidad sin ánimo de lucro) y se empezará por mencionar lo que Akbar et al. (2015) trabajan en su estudio. Ellos consideraron que el poder de los altos mandos dentro de cualquier organización, las habilidades y motivación con las que cuente el recurso humano, son fundamentales si se quiere poner en marcha el PMS, además que se obtengan informaciones que sean útiles para la toma de decisiones, puesto a que si la información que de este sistema deriva no es de calidad por consiguiente, poco útil queda el PMS para mostrar la realidad de la organización y permitirle a los líderes la toma de decisiones.

Un PMS se desarrolla para motivar a los empleados proponiéndoles unas expectativas a alcanzar y proveyéndoles retroalimentación sobre su progreso hacia el alcance de dichas expectativas (Ahenkan et al., 2018). De allí que el compartir los objetivos por parte de los administradores de mayor rango de una entidad y la colaboración entre los superiores y subordinados, produce grandes niveles de satisfacción en todo el personal que intervienen en el PMS (Demartini & Mella, 2013). Por su parte, en su estudio Noble et al (2010) mencionan que las características fundamentales de un PMS que busque la mejora del rendimiento dentro de una entidad sin ánimo de lucro corresponden a la buena organización del mismo (las métricas están vinculadas a la misión-visión y disciplina, toman el PMS seriamente, y reconocen que el logro de los objetivos no es la victoria del PMS, sino que es un proceso dinámico y no un punto final, por lo que existe claridad en las expectativas), el liderazgo (se invierte en desarrollar líderes, hay entendimiento de los roles de poder, existe real liderazgo) , las personas (selección adecuada de los participantes, primero el quien antes que el qué, entrenamiento), la visión y valores (crear una identidad corporativa, alinear el comportamiento con las metas), la sustentabilidad (mirar fuera de la organización, crear relaciones productivas, personal comprometido).

Otras de las características que se debe incorporar en un PMS es una serie de mediciones que van reflejando la evolución del proceso, así como resultados inmediatos e intermedios (DeGroff et al., 2010), un reporte de los indicadores de gestión seleccionados a modo de retroalimentación que permitan realizar un benchmarking en el que se comparen rendimientos de diferentes departamentos o entidades en búsqueda de establecer niveles ideales que sirvan

de alerta cuando no se estén alcanzando los objetivos propuestos con el fin de reaccionar (E. Sprague et al., 2012). Al ser el PMS un proceso que afecta tanto a la organización como a sus empleados, se hace de vital importancia diseñar un esquema de incentivos con el fin de generar motivaciones que permitan la consecución de resultados acordes con los objetivos del sistema (Khan & Ukpere, 2014). Un buen PMS requiere de entrenamiento en su uso, establecer responsabilidades dentro de las personas afectadas y que se enfoque en competencias (Randeree & Al Youha, 2009). Además, debe incluir secciones para narrativas de cada indicador cuantitativo que se tenga donde se pueda proporcionar mayor detalle sobre el rendimiento de este indicador. Esto ayudará a tener información cualitativa que servirá si el proceso analizado evoluciona con el tiempo (DeGroff et al., 2010).

4.5.3 Factores claves para implementación de un PMS

Una vez se conocen las características que se deben incorporar en el diseño de un PMS dirigido a NPOs, se deben considerar algunos factores relevantes en su implementación entre los que se encuentran: el compromiso y apoyo por parte del líder, la calidad del diseño del PMS, la cultura organizacional, estrategias y expectativas de comunicación, el compromiso y percepciones que tengan los empleados, programas de incentivos, las habilidades que tengan los empleados en la formación de otros (Gowon et al., 2018). La introducción de un PMS genera información que ayudará a los tomadores de decisiones a conocer la situación en la que se encuentran y les ayudará a seleccionar la estrategia óptima (Torres et al., 2011), por tanto, este debe incorporar un sistema de datos para que se pueda tener en tiempo real acceso a toda la información y se puedan ver los rendimientos de las entidades analizadas, además de hacer auditorías periódicas con el fin de asegurar información de calidad, así como estudios de validación de la misma (DeGroff et al., 2010). Para lograr el objetivo de cualquier PMS, las medidas individuales tomadas deberían ser fáciles de entender, útiles y económicas (Alhyari et al., 2013).

Un PMS puede concebir las características mencionadas anteriormente, sin embargo, muchos en su base se soportan por el cuadro de mando integral o BSC (por sus siglas en inglés Balanced Scorecard), el cual fue presentado por Kaplan & Norton en 1992. Un ejemplo de esto lo muestran Kuei Liao & Lun Chang (2009), los cuales admiten que el BSC al combinar criterios financieros y no financieros hace el PMS más preciso, puesto que ofrece una vista completa de un negocio y puede conducir a mejores decisiones; le hacen una adaptación teniendo en cuenta 12 criterios, tres para cada perspectiva del BSC. En la vista financiera se tienen el presupuesto, el costo y los ingresos; en la vista de cliente toma la calidad, la satisfacción del cliente, el reingreso al sistema; la vista de procesos internos está compuesta por los recursos, la seguridad y los nuevos servicios; y por último, la vista de aprendizaje y crecimiento propone

el entrenamiento, la satisfacción y la rotación de empleados.

4.5.4 Obstáculos de los PMSs en NPOs

La implementación del PMS presenta múltiples obstáculos y barreras tales que la visión y estrategias no llegan a procesarse. Esto suele acontecer cuando los gestores de la parte alta de las entidades fallan al traducir la visión organizacional dentro de las estrategias a seguir por todos los departamentos o equipos (Alhyari et al., 2013). Dentro de los factores críticos de un PMS se tiene el asegurar la validez y confiabilidad de los datos, ya que pueden haber muchas fuentes de información con diferente calidad de la misma, los indicadores de rendimiento deben ser adecuados habiendo un consenso en su adopción, los datos entre las fuentes deben poderse comparar, los informes deben ser oportunos, debe existir compromiso organizacional, limitación en el número de personal capacitado y enfocado tanto en las actividades como las implicaciones del sistema, la restricción en los presupuestos, y rotación del personal y de los líderes (Mee Cheng & Thompson, 2006; McLees et al., 2014).

Cuando un PMS tienen más de un interesado y estos no se ponen de acuerdo en las medidas de gestión y seguimiento que se deben seguir para facilitar los resultados a todos los interesados (De Pourcq et al., 2018), la visión en el diseño y su uso pueden estar muy distantes entre sí por los intereses que tiene cada uno de ellos, por tanto, suele perderse el foco y solo cumplirse al PMS como si fuera un formulario más, sin tener en cuenta la información de este sistema para la toma de decisiones (Van Hengel et al., 2008). Otro de los problemas que se presentan en el uso de sistemas de medición y/o gestión del rendimiento es la falta de medidas de seguimiento o bien el no uso de las mismas, la alta carga laboral que implica a los encargados de proveer información al PMS, que en ocasiones esta distante de sus actividades laborales, y las limitaciones de sistemas de información que en ocasiones no hace eficiente el desarrollo del PMS (Sole & Schiuma, 2010; Gowon et al., 2018; Sofyani et al., 2018). Adicionalmente, el fallo de algunos de los PMS se da porque se diseñan por una entidad y se gestionan por otra, viéndose los objetivos y prioridades de cada una antepuestos, sin permitirse un acuerdo entre estas entidades (Conrad & Guven, 2012).

4.5.5 Método para asegurar el funcionamiento del PMS

Cuando los objetivos estratégicos de la organización se traducen en planes individuales para cada trabajador, debe existir una herramienta de evaluación del PMS que asegure el cumplimiento de los objetivos planteados en este (Duarte et al., 2013), dicho método de evaluación debe ayudar a mejorar los servicios entregados y no ser un método de juzgar cuando las expectativas no se estén alcanzando. Un buen PMS debe tener en primer lugar

claridad sobre las complejidades y características del sistema en que va a operar (De Lancer Julnes, 2006) y dejar claro a la organización que lo que están implementando es una herramienta para el desarrollo interno de la misma, puesto a que le provee información valorable de rendimiento para sí misma y sus empleados (Kerpershoek et al., 2014), estos sistemas cada vez más están arrojando mayor cantidad de datos y sin un sistema automatizado es difícil hacer seguimiento de estos para la toma de mejores decisiones (De Pourcq et al., 2018).

De Waal & Gerritsen-Medema (2006) proponen una herramienta que permite evaluar el desempeño del PMS enfocado a las NPOs, en la cual presentan dos perspectivas, siendo la primera la perspectiva estructural que a su vez posea algunas dimensiones tales como:

- la estructura de responsabilidad, la cual se refiere a que para todos los niveles de gestión se hayan definido claramente sus tareas y responsabilidades,
- el contenido, refiere a que los miembros de la organización usen un conjunto de información de rendimiento tanto financiera como no, que tenga relevancia para complementar los indicadores de rendimiento utilizados,
- integridad hace alusión a la información de rendimiento en donde se evalúa si esta es confiable, oportuna y consistente,
- manejabilidad en donde los reportes de gestión y PMS sean amigables con el usuario y que hasta el más mínimo nivel de detalle sean fácilmente accesible mediante los sistemas tecnológicos.

La segunda perspectiva se conoce como comportamiento, destinada a monitorear la conducta de los miembros de la organización relacionados en la implementación y ejecución del PMS.

De todo lo anterior, lo fundamental para un PMS es la precisión con que se evalúan los resultados que derivan de este, que gestione los resultados y no imponga reglas (Hoque, 2008; Jian et al., 2009), también que los evaluadores del sistema mediante sus conocimientos y habilidades puedan ayudar en su mejora y no solo en juzgarlo (De Lancer Julnes, 2006).

4.5.6 conclusiones del apartado

Retomando una de las afirmaciones de comienzo de epígrafe en las que los gobiernos son las principales entidades sin ánimo de lucro que existen, se tiene entonces que estos están adoptando el uso de PMS para mejorar la eficacia, eficiencia, responsabilidad y calidad en la prestación de bienes y servicios públicos (Birdsall, 2018), también los hospitales públicos y las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro están incorporando la percepción de los ciudadanos en sus PMS por ser estos los beneficiarios de sus acciones (Janjua et al., 2019).

Tabla 2. Estudios clasificados de acuerdo a su contexto y alcance.

		Contexto	
		Elaboración del PMS	Contextualización del PMS
Alcance	Internacional	(Kuhlmann, 2010)(Pronovost, Armstrong, Demski, Peterson & Rothman, 2018)	(Smylie, Anderson, Ratima, Crengle & Anderson, 2006)(Groene, Klazinga, Kazandjian, Lombrail & Bartels, 2008)(Padovani & Scorsona, 2009)(Callanan, 2010)(Stannard, 2011)(Lee Rhodes et al., 2012)(Koike, 2013)(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)(Martin & Spano, 2015)(Bianchi & Xavier, 2016)
	Nacional	(Gardner, Sibthorpe & Longstaff, 2008)(Randeree & Al Youha, 2009)(Sole & Schiuma, 2010)(Wan Ahmad, Yahya & Mukhtar, 2011)(Nutti, Seghieri, Vainieri & Zett, 2012)(Kogan et al., 2015)(Sutheewasinnon, Hoque & Nyamori, 2016)(Buathong & Bangchokdee, 2017)	(Chang, 2007)(Johnston & Pongatichat, 2008)(Feller, 2009)(Gao, 2009)(Calciolari, Cantù & Fattore, 2011)(Baird, Schoch & Chen, 2012)(Conrad & Guven Uslu, 2012)(Mannion & Braithwaite, 2012)(Mimba, van Helden & Tillema, 2012)(Alhyari, Alazab, Venkatraman, Alazab & Alazab, 2013)(Demartini & Mella, 2013)(McLees et al., 2014)(Khan & Ukpere, 2014)(Xavier, 2014)(Akbar, Pilcher & Perrin, 2015)(Aryankhesal, Sheldon, Mannion & Mahdipour, 2015)(Connors et al., 2016)(LANGTON et al., 2016)(McDermott, Conway, Cafferkey, Bosak & Flood, 2017)(Pimperl, Rodriguez, Schmittiel & Shortell, 2017)(Alpenberg, Wnuk-Pel & Henebäck, 2018)(Sofyani, Akbar & C. Ferrer, 2018)(Ashfaque Malik, Davey & Kelly, 2020)(Gowon, Rohman & Basuki, 2020)
	Regional	(De Waal & Gerritsen Medema, 2006)(Mee Cheng & Thompson, 2006)(Hoque, 2008)(Umashev & Willett, 2008)(Van Hengel, Budding & Groot, 2008)(Jian, Huang, Hu & Zhang, 2009)(Kuei Liao & Lun Chang, 2009)(Yetano, 2009)(Khalid, 2010)(L. Martin & Mikovsky, 2010)(Bahadori, 2011)(E. Sprague et al., 2012)(Yuen & Ng, 2012)(Mansor & Tayib, 2013)(Nakaima, Sridharan & Gardner, 2013)(Nikpeyma, Abed Saeedi, Azargashb & Alavi Majd, 2014)(Powell et al., 2014)(Smith et al., 2014)(Jurnali & Siti-Nabiha, 2015)(De Pourcq, Gemmel & Trybou, 2016)(De Pourcq et al., 2018)(Janjua, Attique, Raza & Akbar, 2019)	(De Lancer Julnes, 2006)(Wu, Tsai, Shih & Fu, 2009)(DeGroff, Schooley, Chapel & Poister, 2010)(Noble, O'Neill, Kirk & Hillhouse, 2010)(Gao, 2010)(Schatterman & Charbonneau, 2010)(Halkos & Tzeremes, 2011)(Akbar, Pilcher & Perrin, 2012)(Aryankhesal, Sheldon & Mannion, 2012)(Trotta, Cardamone, Cavallaro & Mauro, 2012)(Duarte, Goodson & Arnold, 2013)(Kerpershoek, Groenleer & de Bruijn, 2014)(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)(Ohemeng, Zakari & Adusah-Karikari, 2015)(Cepiku, Hinna, Scarozza & Savignon, 2016)(Mononen & Leviäkangas, 2016)(Fahlén, 2017)(Liu, Wu, Li, de Jong & Sun, 2017)(Ahenkan, Tenakwah & Bawole, 2018)(Birdsall, 2018)(Røge & Lennon, 2018)(Roudo, Campbell & Delay, 2018)(Smith, Orlando & Berta, 2018)(Argento, Grossi, Jääskeläinen, Servalli & Suomala, 2019)(Khalid, Beattie, Sands & Hampson, 2019)(Persaud, 2019)

4.6 Fundaciones

Como se mostró en la figura 8, un solo artículo hace referencia a fundaciones sin ánimo lucro en donde se han implementado PMSs y es comentado en el artículo de L. Martin & Mikovsky (2010), sin embargo, no está clara la contextualización del mismo dentro de las dos organizaciones (la junta de normas de contabilidad gubernamental y la asociación internacional de la gestión de ciudad/condado).

Lo que si queda claro por parte de estas organizaciones es la búsqueda activa de estandarización de los PMSs en los gobiernos locales en los Estados Unidos de Norte América, donde la primer entidad antes mencionada sugiere que los PMSs de las entidades locales deben incorporar medidas relacionadas con el esfuerzo (financiación y personal) y los logros declarados (salidas, calidad y resultados), mientras que la segunda, busca generar PMSs con métricas y medidas de rendimiento que puedan ser comparables entre todos los interesados. Estas entidades se basan en crear métricas en áreas de interés para los miembros (ciudades, condados, etc.) como: Recursos humanos, parques, desarrollo urbanístico, servicios policiales, vías, tecnologías de la información, compras, entre otras áreas. Ejemplo de métricas de recursos humanos se tiene el número de empleados gubernamentales a tiempo completo por cada 1000 habitantes.

Los esfuerzos en los que se enmarcan estas organizaciones solo pueden lograrse bajo los siguientes factores: participación voluntaria de los entes gubernamentales, no existe presión en la recolección rápida de información, experiencia y carga de trabajo compartida para todos los miembros, hay universidades afiliadas, dentro de las entidades miembros hay personas que creen en el funcionamiento del PMS y son los que lideran.

4.7 Entidades gubernamentales

Con la reforma de nueva administración pública se tuvo como objetivo final que la medición del desempeño debía permitir que el servicio público fuera más eficiente y efectivo, lo que requería una mayor conciencia del costo de los bienes y servicios proporcionados por parte de los administradores públicos. Dichos costos y servicios debían ser consistentes con los objetivos del gobierno, cumpliendo con los requisitos de los contribuyentes o ciudadanos (clientes) (OCDE, 1994, p.18).

4.7.1 Definición de PMS en entidades gubernamentales

Los PMSs son tecnologías de gobierno que las entidades gubernamentales pueden usar para dirigir su conducta y reorientarla hacia el logro de los objetivos deseados (Argento et al., 2019), un PMS es una parte integral del mecanismo de prestación de servicios públicos que permite evaluar que se estén entregando los servicios correctos, acorde a la misión y objetivos organizacionales, en la cantidad correcta, al costo correcto y en el tiempo adecuado. Además, se requiere dentro de este sistema algunos indicadores para medir su rendimiento a lo largo del tiempo estos podrían ser de calidad, de cantidad, de eficiencia y de salidas de servicios proveídos (Bianchi & Xavier, 2016).

Un PMS soporta a las organizaciones de gobierno en entregar servicios de una manera más eficiente y efectiva, además de poder mejorar la motivación del personal mediante sistemas de incentivos permitiéndoles altos rendimientos y logros (Randeree & Al Youha, 2009). El PMS genera información clave sobre el progreso de programas de gobierno en relación a objetivos preestablecidos y con esta información de rendimientos, organizaciones externas de supervisión o la misma ciudadanía tienen una mejor posición para monitorear y ayudar en la mejora del rendimiento gubernamental. Por tanto, PMS es un instrumento para promover la responsabilidad gubernamental (Gao, 2009), ayudando a planificar con mayor rigor las actividades que se desarrollan por parte de estas entidades, vinculando los objetivos a programas, medidas y metas, resultando una mejor utilización del presupuesto y de los recursos (Randeree & Al Youha, 2009).

Un PMS eficiente es esencial para controlar, monitorear y mejorar la calidad de los servicios en organizaciones gubernamentales (Wu et al., 2009), este debe ser interpretado, entendido y descritos por los gerentes públicos para que tengan opción de éxito (Stannard, 2011). Cuando el PMS no tiene un compromiso organizacional de la entidad al cual se le aplica, solo se sigue como forma de obtener un formulario sin considerarlo como método que ayude a la toma de decisiones (Mimba et al., 2012), de allí que el éxito de un PMS en una entidad pública dependa del continuo apoyo por parte del administrador y la intervención ciudadana (Sole & Schiuma, 2010).

4.7.2 Características de los PMSs en entidades gubernamentales

Un PMS tiene diferentes usos dentro de las entidades gubernamentales, dentro de ellos destaca Canallan (2010) los siguientes:

- asistir a los políticos y gerentes de las entidades locales en toma de decisiones mediante la provisión de información sobre los impactos de las políticas y servicios,
- monitorear el rendimiento de las distintas autoridades locales en sus jurisdicciones,
- proveer información al público en general que genere responsabilidades y transparencia.

Otro de los usos es servir como medio de información a los ciudadanos sobre las actividades y gestiones de sus gobiernos, así como herramienta para la construcción de confianza en el gobierno (Schatteman & Charbonneau, 2010).

Los PMSs en entidades locales o regionales son más útiles que en los gobiernos centrales, en muchas ocasiones por su cercanía con la ciudadanía (Martin & Spano, 2015). De otro lado Mimba et al. (2012) en su artículo mencionan que los principales interesados de un PMS en estas entidades gubernamentales locales o regionales son:

- organismos de financiación principalmente los gobiernos centrales que proveen de recursos financieros a estas entidades y buscan que los recursos sean gestionados adecuadamente,
- juntas estatutarias como concejos que representan los intereses del gobierno central y le rinden cuentas a este, buscan que la estructura de gobierno de esta entidad sea adecuada,
- compradores (ciudadanos) son quienes toman los servicios proporcionados por estas entidades, buscan cantidad y calidad en los servicios recibidos, así como un buen coste de estos.

Ante ausencia de presión política en muchos países, estos tienden a optar por PMSs de carácter “externo” que se relacionen con el servicio al cliente, la transparencia y la participación, conociendo que las fuerzas que los pueden afectar son socio-económicas (la ciudadanía y la economía), los sistemas políticos (centralizados o locales) y el sistema administrativo (Lee Rhodes et al., 2012).

Al momento de caracterizar un PMS se pueden encontrar quien afirma que este puede ser:

- “done to” que se refiere a que una entidad lo hace, diseña y otra diferente es la que lo implementa y es evaluada por medio de este PMS, generando en muchas ocasiones la falta de compromiso para el alcance de los objetivos propuestos,
- “done by” quiere decir que el PMS nace como una iniciativa propia de la entidad que lo diseña y ejecuta para su propia gestión (Stannard, 2011).

Por otro lado Kogan et al. (2015) afirman que estos PMSs pueden ser:

- “bottom up” en los que se consideran de iniciativa propia por la entidad que lo diseña y

va a implementar para sí misma y estos suelen ser voluntarios,

- “top down” suelen ser PMSs obligatorios para el control de una entidad gubernamental de gran envergadura sobre otra entidad de menores dimensiones que dependa de la primera.

Por ser las organizaciones gubernamentales sin ánimo de lucro, cuando estas toman como PMS variaciones del BSC se reemplaza la perspectiva financiera del primer lugar que ocupa en las organizaciones con ánimo de lucro, por la satisfacción del cliente como perspectiva principal (Wu et al., 2009) y este debe incorporar indicadores de rendimiento y velar por la transparencia es decir, que la ciudadanía tenga acceso a la información, además que posea un sistema de penalidades o recompensas para los funcionarios públicos involucrados en este (Kogan et al., 2015).

Por último, todos los PMS tienen sus limitaciones, independiente el ámbito en el que se implementen (entidades con o sin ánimo de lucro), algunas de estas se asocian a los escasos recursos destinados a este, pobre comunicación de los objetivos de rendimiento, escasa inversión en actividades de entrenamiento, la falta de implementación de un plan de incentivos al personal, la poca adopción de tecnologías para la recolección y manejo de la información (Sole & Schiuma, 2010).

4.7.3 Aportes hechos por algunos autores sobre PMS en entidades gubernamentales

En esta sección se mostrarán algunos de los autores que se han relacionado con el estudio de PMSs en entidades gubernamentales alrededor del mundo, algunos de ellos estudiaron entidades locales, otros regionales y otros a nivel nacional e incluso hubo quienes compararon varios países con el fin de mostrar los avances y características que resaltan de estos sistemas en dichas entidades gubernamentales.

Hood (2007) comenta que algunos de los PMSs de las agencias federales de los Estados Unidos de Norte América como el caso de la “Ley de desempeño y resultados del gobierno (GPRA)” y el “marco de mejor valor” empleado por los gobiernos locales del Reino Unido, están últimamente adoptando mediciones numéricas que se asocian a los seguimientos de los objetivos que quieren alcanzar, lo que implica que ya sus sistemas de gestión no toman en cuenta la parte cualitativa sino que también la cuantitativa.

Ahenkan et al. (2018) Identifican algunos retos para el sector público a la hora de implementar los PMSs, para mencionar algunos (figura 11) se tienen: el bajo grado de compromiso por parte de las máximas autoridades de estas entidades, la falta de entrenamiento del personal, los problemas sociales en las comunidades, la falta de recursos tanto monetarios como humanos, que en muchas ocasiones hacen que las implementaciones de estos sistemas fracasen.

Para el estudio llevado a cabo en su artículo usan la metodología de aproximación cualitativa

mediante encuestas a 20 empleados de la asamblea de una localidad Ghanesa (Sefwi Wiawso) de los cuales 9 ocupan cargos de supervisores y los 11 restantes son empleados subordinados de estos. Con dicha metodología se encuentra que el PMS no se socializo previo a su implementación con todo el recurso humano que se iba a involucrar en este y por ende se vieron negaciones por parte de muchos empleados a seguir las indicaciones propuestas.

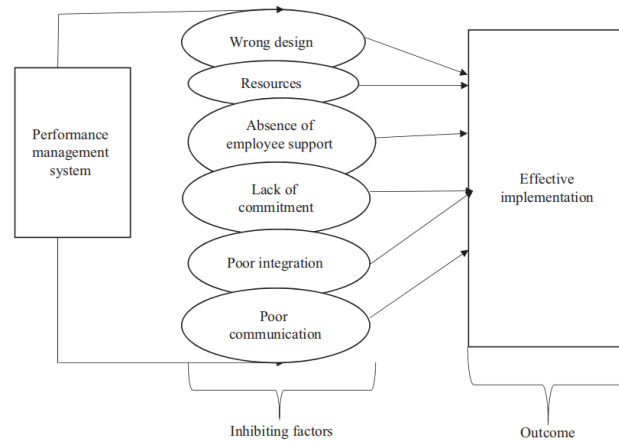


Figura 11. Factores que afectan un PMS. Fuente: Ahenkan et al. (2018).

El PMS estudiado por los autores incluía como propuesta: clarificar la visión, misión y valores de la asamblea, incorporación de metas estratégicas, una descripción de los puestos de trabajo, clarificación del plan de acción operacional (diario), brindar retroalimentaciones y entrenamiento al personal.

Akbar et al. (2012) expresan que los PMSs cuando se introducen en gobiernos locales se deben a que estas entidades quieren responder a la demanda pública de productividad, transparencia y responsabilidad; del mismo modo plantean un modelo de PMS con 5 variables dependientes (en los costados del modelo) y 5 variables independientes (en el centro del modelo).

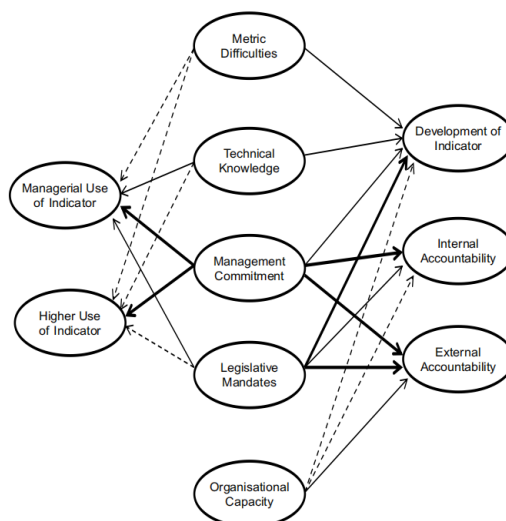


Figura 12. Variables del modelo. Fuente: Akbar et al. (2012).

La metodología que estos autores siguieron fue una encuesta a 457 empleados de delegaciones locales del gobierno indonesio, de la cual resulta que el PMS que se sigue en estas entidades, solo da resultado cuando hay un ente con mayor autoridad como por ejemplo el gobierno central quien ordene el registro de indicadores, en otras palabras la motivación para los PMSs locales está inspirada en la conformidad hacia una entidad superior que hacia el rendimiento propio para la entidad local.

Akbar et al. (2015), siguen estudiando los PMSs indonesios de donde resaltan que estos se basan en que las entidades gubernamentales describan su misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores claves de rendimiento (KPIs), proporcionando mecanismos para vincular los KPIs con los objetivos y presupuestos de las entidades públicas. La metodóloga que siguieron para poder llegar a dichas afirmaciones fue entrevistas a 24 miembros de agencias del gobierno local de indonesia.

Alhyari et al. (2013), plantean el cuadro de mando integral (BSC) como PMS para el gobierno de Jordania, pero para ello utilizan una encuesta a 413 personas dentro de los que se encuentran empleados del gobierno, clientes (usuarios), investigadores de dicho país; en donde se les realiza una serie de preguntas de acuerdo a las 4 perspectivas que presenta el BSC con el fin de saber cuáles de estas eran bien valoradas y cuáles no. De esta investigación los autores concluyen que la perspectiva de procesos internos es la que más se aprueba y ayudará al desarrollo de las otras tres perspectivas restantes.

Alpenberg et al. (2018), Realizan una encuesta a 119 entidades de gobierno local en Suecia dirigido a las personas encargadas del ámbito ambiental para saber que indicadores estaban contemplados dentro de sus PMSs en este aspecto, de esa cantidad de encuestas enviadas se obtuvieron 80 respuestas (tabla 3), y muestran los indicadores que estos usan y con qué frecuencia son usados dentro de estos 80 gobiernos locales.

Tabla 3. Indicadores medioambientales usados por los gobiernos locales suecos. Fuente: Alpenberg et al. (2018)

Environmental Indicators with Focus on:	N	Percentage
Energy	67	83.75%
Organic foods	63	78.75%
Amount of household waste	58	72.50%
Carbon dioxide emissions	57	71.25%
Renewable fuels	57	71.25%
Travel by public transport	55	68.75%
Protected nature	48	60.00%
Recycling	45	56.25%
Environmentally certified schools and kindergartens	43	53.75%
Hazardous waste	42	52.50%
Pollutants in sewage sludge	38	47.50%
Organic farming	34	42.50%
Environmentally certified forestry	34	42.50%
Pollution in urban air	33	41.25%
Pollution in rivers	32	40.00%
Other indicators	31	38.75%
Water use	27	33.75%
Biodiversity	21	26.25%
Number of respondents	80	100.00%

Destacan de los indicadores el seguimiento que se le hace al consumo de energía y la disposición de los residuos orgánicos de estas entidades. De otro lado los autores expresan que los interesados en PMSs relacionados al medio ambiente son políticos, compañías privadas, trabajadores de los gobiernos locales y los ciudadanos. Adicionalmente concluyen que las poblaciones más pequeñas presentaron menores esfuerzos para impactar medioambientalmente, lo cual se debe a los bajos riesgos de sus poblaciones por falta de grandes industrias en estos sectores y por los bajos presupuestos que estas entidades manejan.

Angiola & Bianchi, (2013) también llevaron a cabo encuestas hechas en algunas entidades gubernamentales italianas para conocer qué medidas incorporaban en sus PMSs, de allí obtuvieron las siguientes:

- las medidas de salidas: bienes y servicios producidos por el gobierno local (políticas urbanas, cultura, gestión verde, administración de los registros de nacimiento, matrimonios y defunciones, planes de ciudad entre otros),
- medidas de productividad: relación existente entre las salidas de productos o servicios y los recursos invertidos para su consecución en un periodo de tiempo,
- medidas de calidad: si las municipalidades definen y monitorean los estándares de calidad para sus servicios civiles (accesibilidad, tiempo de esperas, transparencia, conformidad con las normas) y
- medidas de resultado: si las entidades analizan los efectos externos de sus actividades para cambiar al estado ideal o deseado.

En adición muestran (figura 13) cómo funciona el modelo de gobernanza en los gobiernos locales italianos para conocer su importancia a la hora de la implementación y ejecución de un PMSs en estas entidades, dividiendo las funciones que corresponden tanto al poder político como al poder ejecutivo.

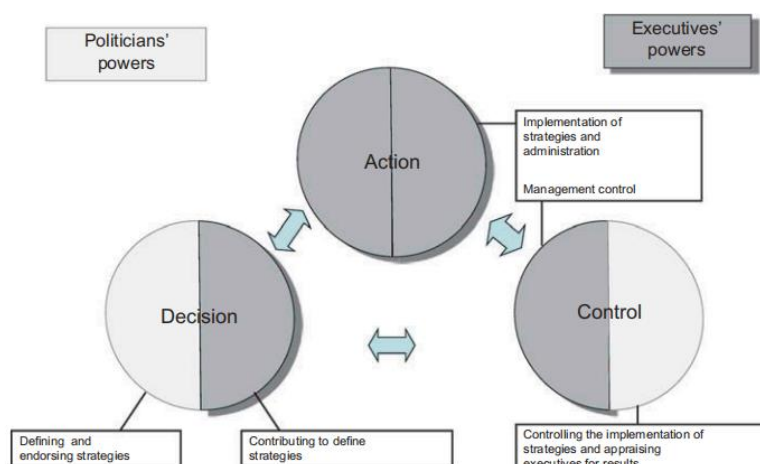


Figura 13. El nuevo modelo de gobernanza en los gobiernos locales italianos. Fuente: Angiola & Bianchi, (2013)

Argento et al. (2019), llevaron a cabo un estudio durante 10 años utilizando como método de estudio entrevistas a los 10 más grandes departamentos administrativos de la ciudad de

Helsinki capital de Finlandia, además de 40 talleres intervencionistas junto 6 servicios sociales, 1 grupo de entrevistas junto a 6 talleres intervencionistas enmarcados a la construcción de infraestructura y por último el seguimiento a las entrevistas hechas en los principales departamentos. Y se logró determinar que el PMS implementado consiste medir la eficiencia a nivel social y el impacto medioambiental de las inversiones que se hacen en la ciudad.

Ashfaque Malik et al. (2020), al igual que los autores anteriores realizaron entrevista a algunas instituciones de educación en Nueva Zelanda para conocer como estaban midiendo su rendimiento. Y descubren que, aunque el PMS en Nueva Zelanda es seguido por tres entidades no tiene en cuenta la perspectiva de los maestros para mejorar el rendimiento de ciertos aspectos de la educación, sino que más bien mide el aspecto macro de las instituciones (infraestructura, maestros, entre otras).

Por lo anterior, los autores proponen evaluar el desempeño docente mediante un PMS que consiste en 7 factores claves de rendimiento, en donde cada uno de ellos posee algunos atributos a evaluar y los correspondientes indicadores de rendimiento (tabla 4).

Tabla 4. Factores claves de rendimiento. Fuente: Ashfaque Malik et al. (2020).

	KPFs	Attribute 1	Attribute 2	Attribute 3	Attribute 4	Attribute 5
1.	Atmosphere at School	Relationship between teachers	Relationship of teachers with students	Relationship of students with teachers and the school.	Management Traits	Other traits. (KPF 'Roles & Goals', KPF 'Safety', Physical Attractiveness of facilities)
2.	Roles and Goals	Clarity of Roles	Clarity of Goals	Salient features of Roles and Goals		
3.	Management System	Management System and the teachers	Management System and the parents	Management System and the students	Salient features of the Management System	
4.	Support for Teachers	Supportive management team	Supportive management system	Supportive environment	Other support for teachers	
5.	Workload	Systemic workload	Salient features of workload	Teachers' expectations of workload	Teachers' suggestions for workload	
6.	Resources	Teaching Resources	Learning Environment	Salient features of Resources		
7.	Safety	Meaning of Safety	Management System	Salient features of Safety		

Baird et al. (2012), Llevaron a cabo una serie de encuestas a 450 entidades de gobierno local en Australia, con el fin de conocer la asociación que permiten los PMSs en estas entidades entre factores organizacionales como: el uso de medidas de rendimiento multidimensionales, vinculo a recompensas y entrenamiento; y factores asociados a dimensiones de la cultura organizacional tales como: innovación, orientación a resultados y trabajo en equipo.

Bianchi & Xavier, (2016) realizan una comparación de los PMSs de Italia e Indonesia, mostrando las características de cada uno de ellos.

En cuanto al PMS en Italia comentan que se ha venido desarrollando a través de reformas a

las entidades públicas que buscan:

- planear y controlar el uso de los recursos públicos para ser eficientes y eficaces en su gestión,
- empoderar a cada unidad gubernamental en el plan y control,
- evaluar el rendimiento de los empleados públicos para hacerlos responsables de prestar sus servicios siguiendo los estándares establecidos,
- fomentar la coordinación entre los políticos y los gerentes de cada departamento,
- asegurar la transparencia del sector público y,
- promover el desarrollo de una cultura y profesión de la gestión del rendimiento en organizaciones del sector público.

Mientras que en Malasia el PMS se ha venido construyendo desde los años 60`s con algunas reformas en búsqueda del rendimiento en sus entidades gubernamentales, algunas de ellas enfocadas a la eficiencia de las operaciones del gobierno, la calidad en el servicio prestado y el logro de los objetivos por cada departamento.

Por último, según los autores ambos países han basado las reformas en búsqueda de mejorar sus PMS motivados por:

- progresar y motivar a las instituciones,
- generar una cultura y estructuras organizacionales,
- mejorar la legislación,
- fortalecer el liderazgo administrativo y político,
- mejorar la infraestructura informativa y
- poder tener medidas de rendimiento adecuadas.

Birdsall, (2018) en su estudio revisó algunas escuelas en donde el gobierno local de Indiana EE.UU implementa la financiación de acuerdo con el rendimiento y otras en la que no se implementa dicha iniciativa, esto a modo de crear un incentivo al no tener este estado un PMS claro con medidas enfocadas al rendimiento de las escuelas públicas. Dicho marco del rendimiento muestra algunas variables tales como: la proporción de graduados, grado de producción académica (estudiantes con rendimientos destacables), porcentaje de admisión e inscripción de minorías (hispanos, afroamericanos).

Del estudio se concluye que no hay una relación directa entre los recursos que el gobierno estatal brinda a las escuelas con los rendimientos que estas obtienen, solo se da relación indirecta entre el recurso y la inscripción de minorías en estas instituciones, es decir, a mayor recursos económicos se le proporciona a una escuela, menor es la población perteneciente a minorías que ingresa a dicha institución; lo que destaca la importancia de un PMS bien estructurado y no un simple marco de referencia que se base en los recursos económicos como agente motivador de rendimiento.

Brusca et al. (2015) en su estudio llevan a cabo una encuesta a todas las entidades gubernamentales de tamaño medio (50.000 y 100.000 habitantes) y alto (más de 100.000 habitantes) en España e Italia, para conocer los PMSs que estas disponen. Midieron en ambos países la contabilidad de costos, medidas de rendimiento, BSC, presupuesto participativo y los servicios ofertados, para poder hacer una comparación de las mismas proporciones, los siguientes fueron los resultados del estudio:

Tabla 5. Herramientas de medición del rendimiento en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).

	Italy		Spain	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Cost accounting	18	53	4	9
Performance indicators	22	65	18	39
Balance scorecard	9	26	2	4
Participative budget	11	32	12	26
Service charters	14	41	10	22

Tabla 6. Herramientas de calidad adoptadas en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).

	Italy		Spain	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Pluriannual/annual quality plan	5	15	6	13
Quality management system	6	18	8	17
Citizen satisfactory surveys	22	65	13	28
EFQM models	10	29	9	20
CAF model	1	3	2	4
ISO 9000	8	24	16	35
ISO 9001 certification obtained	11	32	12	26

Tabla 7. Herramientas ambientales adoptadas en entidades de tamaño medio y alto de España e Italia. Fuente: Brusca et al. (2015).

	Italy		Spain	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Local Agenda 21	22	65	27	59
Environmental management system	1	3	15	33
Standardized EMS (EMAS or ISO 14000)	4	12	8	17
ISO 14001	3	9	7	15
Environmental indicators	9	26	15	33

Otro de los aportes del estudio es como se gestionan los PMSs en los dos países mientras que en Italia cada año el ministro del interior realiza un reporte comparando todas las entidades gubernamentales, agrupándolas por su tamaño, lo cual permite una comparación y

benchmarking entre ellas, además aumenta la transparencia y la responsabilidad. Además existe una política de incentivos para los administradores públicos al lograr los objetivos. En España las entidades locales con más de 50.000 habitantes tienen desde 2006 que tener incluidos indicadores de rendimiento, financieros y económicos en sus reportes financieros. Sin embargo, no poseen requisitos obligatorios para implementar un PMS o herramientas de calidad. Por tanto, se concluye del estudio que a pesar de que algunas leyes son obligatorias, esto no es suficiente para asegurar la adopción y el uso de los PMSs.

Callanan, (2010) realiza una comparación entre dos posibles orígenes del PMS siendo el primero la creación por parte de las autoridades nacionales para monitorear a las entidades locales y el segundo la creación del PMS por los líderes locales de cada entidad gubernamental para fines internos y mostrar también a los ciudadanos el rendimiento.

De otro lado el estudio demuestra que países como Irlanda e Inglaterra realizaron sus PMSs como una iniciativa nacional mediante reformas, con el objetivo de monitorear el desempeño de las entidades locales, mientras que en países como Estados Unidos de Norte América, Holanda y Alemania el PMS se desarrolla por iniciativa de cada entidad local sin tener lineamiento u obligaciones del gobierno central.

En general el autor afirma que son varios los motivos para llevar a cabo un PMS, donde se pueden mencionar: que sirva como una herramienta para monitorear el progreso de los objetivos nacionales a alcanzar, que ayude a aumentar la responsabilidad de cada centro, sirva para mejorar los servicios prestados y contribuya en el ahorro de costes.

Cepiku et al. (2016) afirma en su artículo que la introducción del PMS en Italia aún sigue la lógica del “cumplimiento normativo”, sin llegar a adoptar el PMS como una herramienta para la mejora del rendimiento de cada entidad local. Además, admite que las pocas entidades de gobierno local que poseen un PMS lo tienen con una fuerte orientación interna y un énfasis predominante de los datos como insumos operacionales más que como insumo estratégico que soporten la toma de decisiones.

Conrad & Guven Uslu, (2012) comentan que el enfoque del PMS en reino unido tiene como objetivo garantizar el logro de una mejor relación calidad-precio en los servicios ofrecidos y responsabilidad institucional, poniendo en conocimiento público dicha información. De otro lado también comentan que un PMS genera conflictos cuando se plantea desde las entidades gubernamentales mirando solamente el desempeño financiero del sistema de salud y no se enfoca en la calidad del servicio que se debe prestar. En cuanto a la continuidad de un PMS en una entidad gubernamental, se refieren a que el paso de un mandato a otro provoca grandes consecuencias al PMS si no se hace una conexión entre ambos gobiernos, generando en las entidades tiempos y resultados no previstos, así como confusión del mismo sistema.

DeGroff et al. (2010) hacen alusión a los desafíos que afrontan los PMSs en los gobiernos en general y se refieren a tres en particular:

- complejidad del contexto social, económico y político del país,
- la estructura descentralizada del gobierno en donde no solo existe una entidad central sino muchas regionales y que a su vez pueden estas tener a su cargo otras entidades más cercanas a la ciudadanía y
- la medición con que cuentan los sistemas que en ocasiones suelen ser escasas o mal enfocadas.

De Lancer Julnes, (2006) se refieren a un estudio realizado a entidades gubernamentales locales en los Estados Unidos de Norte América durante el año de 1997, el cual arrojó que los PMS no conducen a tomar decisiones, sino a soportar algunas de ellas como el presupuesto, cumplir en relación a transparencia e informes sobre las diferencias entre los administradores públicos y los funcionarios electos.

De Waal & Gerritsen-Medema, (2006) en su estudio se enfocan en el gobierno local holandés de la ciudad de Lelystad, el cual lleva a cabo un proceso para implementar el PMS mediante siete fases:

- preparación que consiste en la definición de objetivos, formulación del proyecto y la formación de la organización o equipo de trabajo,
- análisis relacionado con estudio de los documentos estratégicos actuales como el programa de presupuestos, análisis de la información actual de rendimiento como indicadores y estadísticas, formular o mejorar los objetivos estratégicos,
- primer taller donde se discutieron los resultados del análisis,
- taller en el concejo de la ciudad para discutir los objetivos estratégicos y desarrollar los KPIs estratégicos,
- profundización que equivale a traducir los objetivos estratégicos en objetivos para cada departamento dentro de la entidad gubernamental local,
- segundo taller en el concejo con el fin de acordar definiciones y determinar objetivos y por último,
- la alineación del rendimiento que hace referencia a la actualización de la información y el dibujo de las guías a seguir.

Fahlén, (2017) comenta sobre los gobiernos locales suecos los cuales dentro de sus PMS vigilan a los clubes de fútbol que se crean en las comunidades, creando para ello una base de datos digital para el reporte de las actividades que estos ejecutan, puesto que aquí invierten fondos para bienestar de los practicantes de este deporte, por tanto buscan que estos clubes sigan las políticas financieras acordadas, logrando así que los fondos se destinen

adecuadamente. Además, esta digitalización de una parte del sistema de insumo del PMS disminuye el trámite y agiliza la asignación de fondos, facilitando sin duda la administración de los clubes.

Feller, (2009) expresa que el gobierno de EE.UU ha optado por asignar recursos a las universidades por sus desempeños como principal factor clave, por ello las universidades se han visto en la necesidad de endurecer sus procesos de selección del alumnado creando cada vez más menos posibilidades para la población de entrar en ellas. Adicionalmente afirma que el gobierno se está metiendo en las juntas de gobierno de las universidades para alinear sus estrategias de gobierno con las de las universidades, además para controlar mejor las decisiones que se toman en términos de presupuesto.

Por tanto, cada vez más se controla las actividades desarrolladas por las entidades públicas por medio de regulaciones por ejemplo, en compras que estas realicen y el informe a través de formularios de la actividad docente. Lo anterior muestra que ante la falta de un PMS nacional para gestionar las entidades que dependen del gobierno central, solo se mira el alcance financiero o de presupuestos dejando a un lado otras características como la calidad y transparencia de los servicios ofrecidos que se pueden incorporar en un PMS.

Gao, (2009) en su estudio contextualiza el PMS en china donde comenta que este va de lo macro a lo local es decir, los líderes del gobierno central traducen los objetivos de las macro reformas tales como crecimiento económico o estabilidad política en objetivos de políticas específicas y los asigna en orden jerárquico administrativo, a su vez los gobiernos locales convierten dichos objetivos en una variedad de objetivos de rendimiento y firman un documento de compromiso con la entidad de orden superior jerárquicamente.

Los objetivos que tienen cada una de las entidades gubernamentales se miden anualmente y de su cumplimiento depende si se dan recompensas o penalidades a los funcionarios públicos. Muestra además que el sistema por el cual china logra los objetivos macro es el desglose que hace de los mismos, aumentando o disminuyendo dependiendo del objetivo en cada nivel de la jerarquía una porción mayor, para ilustrar lo aquí mencionado se propone el siguiente ejemplo en donde el objetivo era “disminuir la tasa de crecimiento para el gobierno central en un 8% para 2010” por tanto este objetivo se traduce en las localidades más bajas en la jerarquía en una tasa de crecimiento del 4,5%. Otro ejemplo se dio con el objetivo “Aumentar el PIB del país en 7,5%”, de ahí se pedía a las localidades aumentar su PIB entre 12-13%.

Gao, (2010) en este artículo el autor estudió una localidad china (Zhouzhi), porque está ya poseía un PMS maduro desde su introducción en 1980, además porque se tuvo acceso a información relevante y permitió realizar entrevistas a las entidades locales, algo que es difícil de conseguir en este tipo de gobiernos.

Denota que aunque china posea un PMS que rija jerárquicamente, los objetivos basados en la misión de este son fundamentales, pero existen otros objetivos no basados en la misión de estas entidades como por ejemplo:

- tareas con orientación política (reclutar más personas al partido político, conducir a educación ideológica, etc.),
- políticas nacionales y locales (educación para conducir la moral de las masas, políticas de natalidad, etc.),

También manifiesta que El PMS chino ha venido cambiando a lo largo del tiempo, su objetivo en sus inicios era estimular a los funcionarios locales a cumplir objetivos laborales basados en misiones como por ejemplo vender X (equis) cantidad de dinero producto de la comercialización con materias primas; pero ha pasado a basarse en objetivos no basados en misiones los cuales no tienen indicadores de medición, por ejemplo promover un estilo de trabajo transparente, mantener el orden social, etc.

Un ejemplo textual de objetivos no basados en la misión *“Llevar a cabo seriamente las instrucciones dadas por el partido central en prevenir la corrupción y construyendo un gobierno limpio, incorporando trabajo anticorrupción en la agenda, mejorar gradualmente las instituciones y regulaciones anticorrupción y fortalecer la gestión financiera como vehículo de administración”*. Las recompensas por alcanzar estos objetivos tienen pesos del 30% en comparación con los objetivos basados en la misión que tienen un 70% del peso en el sistema de recompensas.

Gowon et al. (2018) muestra que el PMS indonesio posee dos variables:

- Compromiso administrativo: La implementación de un PMS en una entidad de gobierno requiere cambios en operaciones, personal, estructura o incluso cambio en la cultura de la organización. Es importante que exista un compromiso de la alta dirección, los mandos medios y en general de todo el equipo.
- Estilo de liderazgo: La forma en que se logran los objetivos de la organización si se hacen involucrando al personal con las necesidades del PMS o solo se imponen. El ser participativo y consultar con todo el equipo.

Del estudio resulta que el compromiso de la administración es fundamental para mejorar el rendimiento, el desarrollo de indicadores, el uso de la información de rendimiento y la transparencia del sistema.

Halkos & Tzeremes, (2011) en su estudio muestran que el PMS en Grecia indica que las medidas tomadas a nivel económico van en oposición con las tomadas para el sistema de salud, puesto a que dentro de los resultados del estudio se obtiene que a mayor producto interno bruto del país (económico), menores o iguales se quedan los niveles de rendimiento del sistema de salud.

Hoque, (2008) por su parte manifiesta que el PMS australiano posee tres elementos fundamentales:

- Salidas: especificaciones de los resultados,
- desempeño: medición del rendimiento en relación a la calidad, cantidad, oportunidad y costo de los productos o servicios servidos, y
- acumulaciones: presupuestos, contabilidad e informes de acuerdo a la metodología estipulada.

Además, dice que un PMS en una entidad gubernamental Australiana contiene:

- Enfoque en clientes y partes interesadas,
- resultados comerciales,
- liderazgo e innovación,
- estrategia y planificación,
- personas
- procesos, productos y servicios
- datos, información y conocimientos.

A continuación, se muestra el BSC de dicha entidad que es tomado como PMS de la misma.

Tabla 8. PMS de una entidad local Australiana. Fuente: (Hoque, 2008)

<p><i>Financial perspective</i> Value for Money</p> <p>Reduce unit cost of services by 2%</p> <p>Benchmark costs for all service lines</p> <p>Standardize practices & systems to achieve economies of scale</p> <p>Maintain an effective governance system</p>	<p><i>Internal business processes perspective</i> Working Smarter</p> <p>Review & improve all services, systems & processes</p> <p>Keep abreast of best practice & investigate new ways of delivering services</p> <p>Share knowledge to generate synergies & efficiencies</p> <p>Deliver the majority of our services electronically</p>
<p><i>Learning & growth perspective</i> Productive People</p> <p>Involve all staff in the promotion of future directions, targets & corporate values</p> <p>Continuously improve productivity by effective recruitment, development & management strategies linked to business outcomes</p> <p>Adjust staffing levels to suit workloads & work practices</p> <p>Undertake an annual staff survey & address the issues raised</p>	<p><i>Customer perspective</i> Satisfied Customers</p> <p>Foster customer relationships through regular meetings & reporting</p> <p>Meet defined service levels in terms of time, quality & cost</p> <p>Use CIS to monitor & address service issues & trends</p> <p>Monitor customer satisfaction</p>

Por otro lado, otra entidad posee un PMS basado en:

- la planificación que se refiere a las acciones sobre las que se tienen control desde el equipo de trabajo para lograr su alcance, y
- revisión referente al proceso continuo que se encarga de informar sobre las tendencias sociales y económicas que están dándose.

Dicho PMS se mide con los siguientes indicadores: oportunidad, costo, Nivel de salidas y satisfacción del cliente. El autor concluye que la creación de un PMS es fundamental cuando las entidades gubernamentales se enfrentan al recorte de presupuesto y una creciente demanda de servicios de calidad.

Janjua et al. (2019) en su estudio comentan que en Pakistán se desarrolló un PMS que se enfocaba en el ámbito de la salud, educación, servicios ofrecidos por las entidades gubernamentales y el programa de vacunas contra el polio por ser este una prioridad de salud pública nacional.

Como forma de hacerle seguimiento al plan de vacunación contra el polio que se llevó a cabo en el país, dicho sistema de medición del desempeño tenía dos indicadores claves de rendimiento o KPIs:

- número total de rechazos contra la vacuna en cada distrito mensualmente y
- número de niños no disponibles durante el tiempo de vacunación.

Con este PMS se logró la mejora de los índices medidos, los indicadores se redujeron por medio de campañas alrededor del país para concientizar sobre el beneficio de la vacuna y la adopción de suplementos dietarios como complemento a la vacuna.

En cuanto al campo de la educación el PMS buscaba disminuir el ausentismo en las instituciones de educación, con lo cual se implementaron planes de seguimiento al personal educativo para evitar su ausencia y se dotó de mejores instalaciones las escuelas que lo requerían, mejorando los índices.

En lo que respecta al área de la salud se inspeccionan dos veces por mes cada instalación de salud, aumentando los índices de atención por doctor en las instalaciones, asistencia del personal paramédico, además de adecuar los equipamientos médicos que estaban fuera de servicio.

En cuanto a los servicios municipales se basó en disminuir el número de localidades sin servicio de acueducto o que este estuviese averiado, se aumentaron las actividades deportivas, culturales y asuntos juveniles. Creación de grupos de voluntarios para reforestar algunos lugares.

Por último los autores afirman que en países en desarrollo la ausencia de información de un gobierno a otro evita que se avance en la implementación de los PMSs, por ende que estos sean perdurables y den buenos resultados. Cuando la información obtenida de un PMS se hace pública y se permite la comparación con otras entidades de características similares la sociedad civil se motiva más y ayuda a obtener mejores resultados.

Jian et al. (2009) consideran que las herramientas que se utilizan en china para medir el rendimiento de los centros médicos a nivel nacional van desde los indicadores de rendimiento (KPIs), hasta los cuadros de mando integral (BSCs). La herramienta que utilizan las entidades gubernamentales es conocida como “datos de portada de los registros médicos” o (FPMR) la cual involucra 108 variables incluyendo en esta, aspectos como: información demográfica, datos de admisión, diagnósticos, procedimientos, entre otros. La herramienta funciona para dar un ranking por ciudad o región pero no llega aún a ser útil para dar recomendaciones para posibles soluciones a los puntos débiles del sistema de salud nacional.

Johnston & Pongatichat, (2008) mencionan que algunos de los problemas a los que se enfrentan los gobiernos para la implementación del PMS son:

- el bajo conocimiento de los interesados,
- el vacío en la atención por parte de los altos rangos,
- los bajos recursos, y
- que los requisitos cambian de gobierno a gobierno.

La no alineación de medidas de rendimiento operativas con las estrategias de la entidad, no permite el desarrollo del PMS por la poca relevancia que ven los gerentes operativos en la estrategia, sumando a esto la falta de oportunidad porque los objetivos estratégicos son a largo plazo mientras que los operativos son a corto, además de la falta de integración de los administradores públicos.

Jurnali & Siti-Nabiha, (2015) expresan que el PMS en Indonesia es comprendido por los interesados, pero falla puesto a que carece de un sistema de penalidad o recompensa.

Admiten que para lograr la implementación de un PMS en un gobierno local se deben cubrir las siguientes áreas:

- principios y objetivos organizacionales,
- conocer las estrategias y los procesos,
- tener claros los objetivos de rendimiento,
- considerar un sistema de penalidades y recompensas y
- permitir que haya un flujo de información para el aprendizaje de la experiencia.

Y se debe enfocar en los siguientes aspectos:

- planificación estratégica (visión, misión, metas, objetivos y estrategias),
- medidas de rendimiento que sean utilizadas como método de evaluación de las estrategias y actividades,
- reporte de rendimiento que consiste en un resumen de salidas y resultados de cada actividad o programa, y
- la información obtenida debería ser utilizada continuamente para mejorar el rendimiento de la entidad gubernamental.

Los autores finalizan comentando que el gobierno central indonesio se centra más en la implementación del sistema de responsabilidad de rendimiento en cada entidad local, que en el propio logro del rendimiento que expone este sistema.

Khalid, (2010) de su estudio concluye que el PMS en Malasia busca la eficiencia y eficacia en los procesos de prestación de servicios, productividad financiera y del recurso humano y satisfacción de los usuarios con el servicio recibido. Además, para el logro de los objetivos propuestos dentro del PMS en entidades gubernamentales es importante que exista dentro del equipo de trabajo la habilidad de multitareas asegurando que si algún miembro del equipo no

se encuentra disponible otro pueda reemplazarlo sin verse afectado el rendimiento del departamento o entidad.

Khalid et al., (2019) mencionan que como el cuadro de mando integral en muchas ocasiones se convierte en el PMS de entidades gubernamentales se debe tener claridad que la relación entre la perspectiva financiera y de clientes que presenta esta herramienta (BSC) son intercambiables y reciprocas puesto a que los ciudadanos pagan impuestos y estos reciben servicios que son realizados con la inversión de dichos impuestos.

Khan & Ukpere, (2014) presentan la revisión al ePMS como se le conoce al sistema electrónico de gestión de rendimiento que tiene aplicado una entidad gubernamental en sud áfrica la cual tiene incorporado un BSC y este a su vez posee objetivos de rendimiento estratégicos (SPOs) e indicadores de rendimiento (KPIs), los principios de este PMS incluyen el compartir la responsabilidad, la propiedad y la transparencia, el vínculo de los objetivos y metas al plan de negocio, establecer los objetivos con precisión y proporcionar una retroalimentación efectiva y oportuna.

Kogan et al. (2015), presentan en su estudio una amplia caracterización de PMS que han sido implementados en diferentes países, comienzan por mencionar el caso de EE.UU en donde el primer PMS que se implementó fue enfocado al sistema de salud materno infantil de ese país y fue en el año 1997 el cuál servía para reportar los indicadores de salud, los indicadores de capacidad del sistema, datos financieros de forma anual.

El PMS resultante tiene tres grandes bloques:

- las medidas de resultados nacionales que son los objetivos que se quieren alcanzar por estados,
- las medidas de desempeño nacional relacionadas con programas o procesos que han demostrado afectan a las medidas de resultados nacionales y
- las medidas basadas en evidencias y estrategias informadas, que cada estado toma y afectan a las medidas de desempeño nacionales.

Resumen de los PMS ejecutados en algunos países se tiene en la tabla 9 mostrada a continuación, con el nombre del programa, principales características y el año de implementación.

Tabla 9. PMS en diferentes países. Fuente: Kogan et al. (2015).

Country	Programme	Key features	Year
Indonesia	Government Agency Performance Accountability System (SAKIP)	Five year performance plan, Annual performance agreement	1999-
Japan	Policy Evaluation System	Performance evaluation	2001-
Malaysia	Integrated Results-Based Management (IRBM) system	Results-based budgeting system, Results based personnel performance system	1999-
Philippines	Performance Management System – Office Performance Evaluation System	Introduction of “Point System”; Medium-Term Expenditure Framework (MTEF)	1998-
Singapore	Performance-informed Budgeting System	“Ministry Report Cards”; Focus on Outcome	2006-
South Korea	Performance-based Budgeting	Performance agreement, Performance target	1999-
Thailand	Performance Agreement, Strategic Performance-Based Budget (SPBB)	Four-year performance plan, Balanced Scorecard	2003-

- En cuanto a SAKIP implementado en Indonesia se tiene que comprende un plan estratégico, medidas de rendimiento, reportes de rendimiento y evaluación de rendimiento.
- En Japón instituyó el sistema de evaluación de políticas y evaluación del personal.
- Para Malasia se tuvo como objetivo del PMS el establecer una cultura de alto rendimiento en el gobierno por medio de la alineación de los objetivos individuales a los objetivos organizacionales.
- En Singapur el objetivo de su PMS no era vincular directamente la financiación con indicadores de rendimiento o resultados, sino más bien informar las decisiones de asignación de recursos.
- El PMS en Sur Corea requirió de una estrategia, algunas metas, la supervisión y la evaluación, que permitieran que se vayan realizando los contratos entre dos partes en orden descendente.
- Para Tailandia el PMS se basa en un BSC que intenta medir la efectividad en la implementación del plan estratégico, eficiencia en el trabajo realizado por el sector público, calidad en los servicios entregados y desarrollo organizacional.

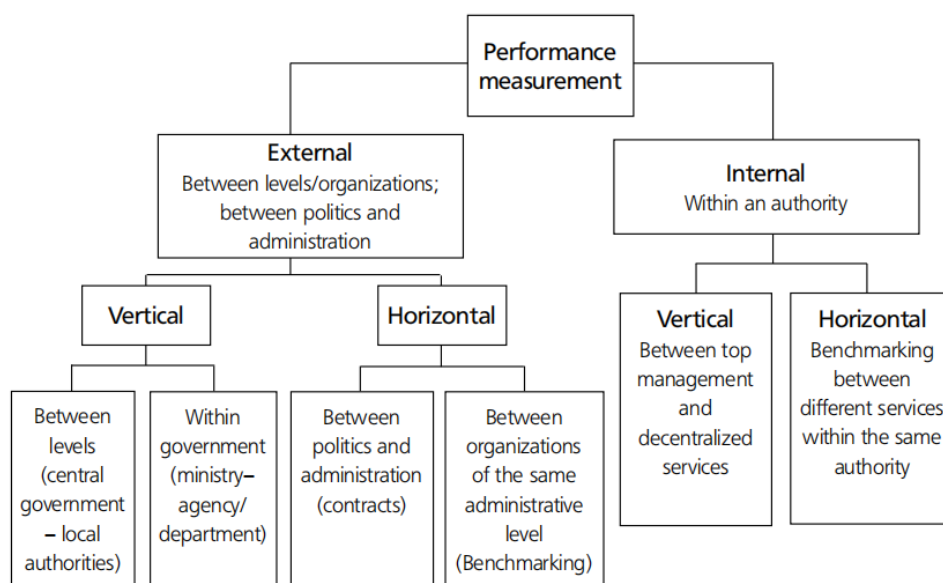


Figura 14. Tipología de PMS en Europa. Fuente: Kogan et al. (2015).

- Gran Bretaña posee el PMS conocido como “el mejor sistema de valor” (BV), que toma indicadores de eficiencia, eficacia y organización. Además del “evaluación integral de desempeño” (CPA) el cual se centra en evaluar la estrategia global de las autoridades locales y áreas administrativas por medio de indicadores de impacto y resultados, ambos sistemas se impusieron desde el gobierno central.
- En Francia la iniciativa surgió voluntariamente por parte de los gobiernos locales, no existe un sistema de sanciones y la no divulgación de la información sigue siendo una regla de este PMS.
- Para Suecia también se tiene que el PMS surge como iniciativa de gobiernos locales, pero difiere del francés puesto a que este va enfocado a la transparencia y la orientación al cliente. Aboga por una cultura en su política “transparencia de la información”.
- Por último, en Alemania el PMS es llamado “nuevo modelo de dirección” y se enmarca en comparar las estructuras de los gobiernos locales, sus procedimientos, costos y calidad en varios de los servicios ofertados.

L. Martin & Mikovsky, (2010) comentan que existen PMS centralizados como el caso de Reino Unido, puesto a que provienen de una política del gobierno central, y también los hay de tipo descentralizado como el caso de EE.UU, en los que son iniciativas de los gobiernos locales de cada estado o región.

Lee Rhodes et al. (2012) continúan al igual que los dos autores artículos anteriores comparando los PMS en diferentes países en cuanto al nivel de gestión del rendimiento que estos posean.

- Brasil: comentan que se ha querido hacer en este país un PMS direccionado desde el

gobierno central mediante reformas, y lo que se ha conseguido de momento es solo hacer seguimiento a medidas en su mayoría relacionadas al presupuesto y aspectos financieros de las entidades de gobierno.

- Ghana: se cree que se tiene un PMS pero los autores consideran que no lo hay en sí y es solo una herramienta sin interés y compromiso por parte de los niveles ejecutivos y políticos del país.
- Irlanda: Poseen una amplia gama de medidas del rendimiento dentro de sus PMS para medir los departamentos que conforman el gobierno y los programas que estos lanzan, dichas medidas le han ayudado a poseer una amplia colección de evidencias, aunque se haga poco uso de esta información.
- Indonesia: se centra más en un programa de reformas que se basan en el presupuesto la gestión del mismo en las entidades de gobierno, por lo tanto, los autores lo consideran como generador de confusión desde la base de lo legal y queda falta de un enfoque general.
- Italia: El PMS se basa en el seguimiento de las entradas y actividades en cada entidad de gobierno, aunque se desarrolle a papel la recolecta de información. De ahí que no se eficaz y sea solo una herramienta que no sirva para soportar la toma de decisiones.
- Portugal: El PMS atraviesa todos los niveles del gobierno, pero tienen poca integración entre ellos, se basa en el servicio al cliente y la gestión del personal público, además posee un sistema de reporte y uso de indicadores sobre la conducta de políticas y prácticas de gobierno.
- España: el PMS se implementa en organizaciones de gobierno locales y tiene mayor relevancia las medidas económicas-financieras.

Liu et al. (2017), Mediante su estudio describen y analizan la evolución del PMS medioambiental en Shenzhen (china) durante los años 2007 y 2015, muestran la importancia de este aspecto para el PMS nacional debido al rápido crecimiento de dicha ciudad en las últimas décadas donde ha pasado de ser un pueblo de pescadores a convertirse en una de las principales regiones económicas del país. Resaltan entonces como se cuenta con varios niveles de indicadores los cuales les corresponden a cada entidad gubernamental dentro de la pirámide jerárquica su consecución.

Tabla 10. Indicadores medioambientales por niveles. Fuente: Liu et al. (2017).

Evaluation indicator system for district governments, 2015.		
No. 1st-level indicator	2nd-level indicator	3rd-level indicator
1		Air quality compliance
2	Air quality	PM _{2.5} abatement ^a
3	Ecological and environmental quality improvement	River and offshore water quality compliance and improvement
4		Water quality
5		Ecological resources
6		PTCK
7		Energy conservation and consumption reduction
8		Pollution reduction
9		Resources conservation
10	Integrated use of resources	Pollution Reduction Evaluation
11	Green building development	The completion of the "strictest water resources management"
12		BECL protection ^b
13		BECL protection
14		BECL protection
15	Ecological space optimization	The reduction and integrated use of construction waste
16	Drainage of stagnant water project construction	Green building construction
17	Livable community	Illegal construction within BECL
18	Eco-civilization institutional building ^c	Rectification of illegal construction within BECL
19	Eco-institution improvement	Geologic hazard and dangerous side slope prevention and treatment
20		Ecological culture cultivation
	Working performance	Urban soil and water conservation effect
		Urban waterlogging treatment
		Livable community construction
		Implementation and innovation of eco-civilization institution
		Public awareness of eco-civilization
		Working performance of eco-civilization construction

De otro lado los autores afirman que en china el lograr resultados en entidades gubernamentales acelera el crecimiento del empleado jerárquicamente, esto trae consigo que en ocasiones se tomen malas decisiones por parte de estos funcionarios que incrementen los costes solo para tratar de lograr los objetivos propuestos.

Mannion & Braithwaite, (2012), mencionan que en Australia el PMS no ha funcionado por la deficiente medición que tiene, el pobre esquema de incentivos-sanciones, abuso de confianza por parte de los funcionarios que intervienen en él y politización que se le da al mismo.

Mansor & Tayib, (2013) plantean un modelo de diferentes relaciones para mostrar el rendimiento de una entidad administradora de impuestos, pero llegan a la conclusión que a pesar de las generalidades del modelo planteado cada caso tiene que ser evaluado por sus particularidades.

Dicho modelo (figura 15) contempla tres niveles de una organización el estratégico, el operacional y el individual, además tiene en cuenta la misión-visión de la entidad gubernamental, el plan que esta siga y los estándares de rendimiento; de otro lado considera los interesados del PMS, la evaluación que estos hagan del PMS. Todo lo anterior se encierra en factores institucionales y de comportamiento (tabla 11).

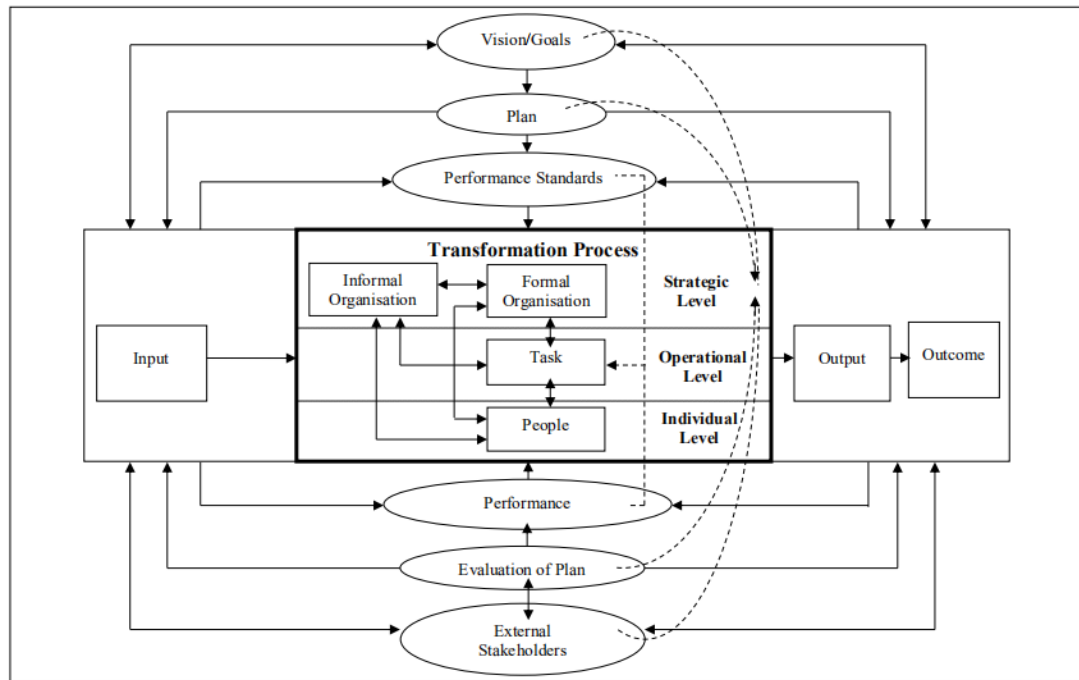


Figura 15. Modelo PMS para una administradora pública de impuestos. Fuente: Mansor & Tayib, 2013.

Tabla 11. Factores Institucionales del modelo. Fuente: Mansor & Tayib, 2013.

	<u>Component</u>	<u>Element</u>	<u>Evaluation</u>	<u>Source of Data</u>	
Institutional Factors	Formal organisation	<ul style="list-style-type: none"> Strategic plan Vision/Goals Evaluation of plan Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluate the strategic planning process of a tax administration and how it relates to vision/goals, involvement of the internal and external stakeholders, strategic management practices, allocation of resources, performance management activities, and performance measurement activities Evaluate the outcomes of the strategic plan in terms of its implementation and achievement Diagnose the connection among the strategic planning process, evaluation of strategic plan and stakeholders' involvement to find out how they affect the implementation and achievement of the strategic goals in the strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic plan documentation People involved in the strategic planning process 	Strategic Level
Institutional Factors	Task	<ul style="list-style-type: none"> Systems/Processes Input Output Outcome Performance measurements Performance standards 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluate the systems and processes involved in performing the task Measure performance in terms of inputs, outputs and outcomes Compare performance with performance standards Diagnose the connection among the inputs, processes and outputs/outcomes related to task execution to find out whether the appropriate tax collection processes and capabilities are in place to achieve the strategic goals and objectives in the strategic plan 	<ul style="list-style-type: none"> Documents which contain the data and statistics on the task People who possess the relevant information Performance standards from the strategic plan documentation and from the international benchmarks 	Operational Level
Behavioural Factors	Informal organisation	Organisational culture: <ul style="list-style-type: none"> Hierarchical culture Rational culture Group culture Developmental culture 	<ul style="list-style-type: none"> Investigate the type of culture that exists in a tax administration Find out whether there is a balance among the four types of culture Identify the dominant culture Diagnose the connection between the dominant culture and the other types of culture 	Employees of the tax administration	Strategic Level
	People	Employees' attitudes: <ul style="list-style-type: none"> Stress Motivation Commitment Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Investigate employees' level of work stress, motivation, commitment and satisfaction in performing tax administration task Diagnose the correlation among employees' stress, motivation, commitment and satisfaction to find out the possible effect on employee performance 	Employees of the tax administration	Individual Level

Martin & Spano, (2015) comentan que algunos de los gobiernos locales italianos incorporan PMS porque la ley lo pide y no para guiar su estrategia institucional, dejando de lado el uso del PMS en entidades locales es esencial para abordar problemas estratégicos que afrontan sus comunidades.

Mononen & Leviäkangas, (2016) muestran el PMS para la agencia nacional de seguridad vial de Finlandia (figura 16), el cual consiste en objetivos gestionados anualmente y a mediano plazo (4-5 años), y se relacionan al cumplimiento de tareas que fueron ordenadas como leyes o decretos, así como otros objetivos más flexibles como la eficiencia operacional, calidad del servicio al cliente y la influyente colaboración internacional.

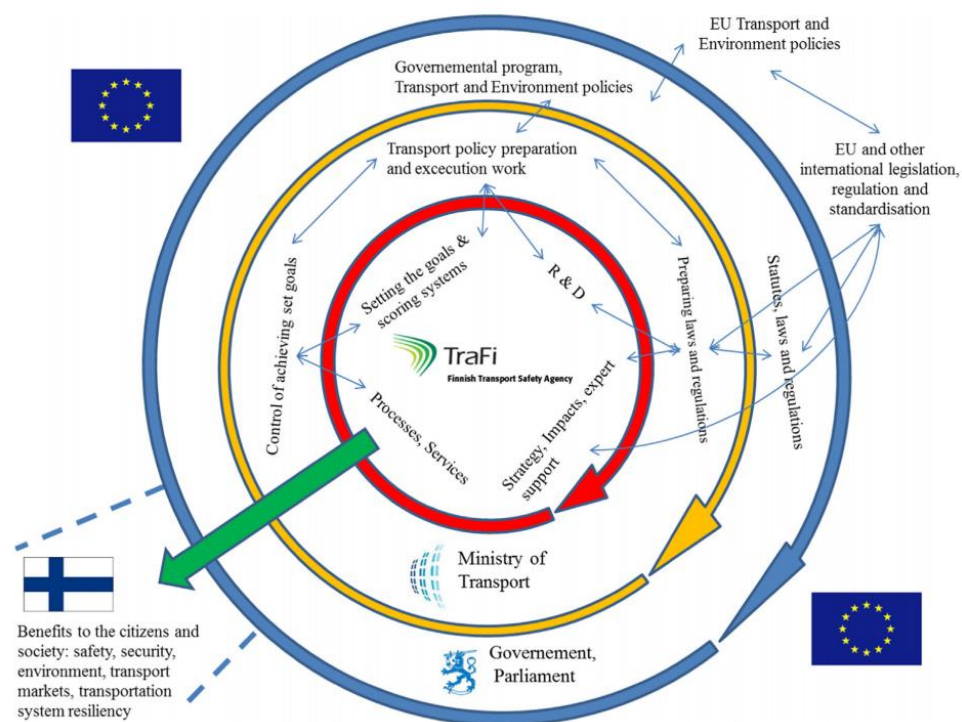


Figura 16. PMS de Trafi (agencia nacional de seguridad vial finlandesa). Fuente: Mononen et al., 2014.

Nuti et al. (2012), comentan que el PMS en Italia busca que las entidades locales sean más conscientes en el manejo de los gastos y promuevan su eficiencia, calidad y la satisfacción de sus poblaciones. Además permite que las personas que toman decisiones conozcan mejor sus fortalezas y debilidades, identifiquen las áreas problemáticas permitiendo así la creación de políticas e intervenciones prácticas más efectivas, e incluso que se pueda hacer un benchmarking rápidamente, y realizar reportes de rendimiento más fáciles de usar.

Ohemeng et al. (2015) examinan la naturaleza del PMS implementado en una entidad de servicio civil en Ghana el cual consiste en cinco categorías:

- la información personal del evaluado,

- la revisión del desempeño de cada uno de los recursos humanos que están comprometidos en el desarrollo y gestión del PMS,
- desarrollo futuro, que se refiere a como el recurso humano ayuda al logro de los objetivos planteados,
- estableciendo objetivos, y
- hacer un registro de la entrevista (gestión de supervisores).

Los autores en su estudio encuentran que dentro de los problemas de la administración del PMS en dicha entidad Ghanesa se tienen que los empleados tienen expectativas muy bajas sobre este, existe falta de entrenamiento y no se alinea los objetivos del PMS con el desarrollo personal del empleado, se evidencia la falta de un sistema de incentivos como motivación, hay distorsiones en las calificaciones e informaciones y se evidencia la falta de actitud gerencial en el PMS por parte de los altos mandos.

Padovani & Scorsone, (2009) en su artículo proponen un marco de referencia para medir el desempeño de gobiernos locales (figura 17), además realizan una comparativa entre los gobiernos locales italianos y Michigan en USA (figura 18).

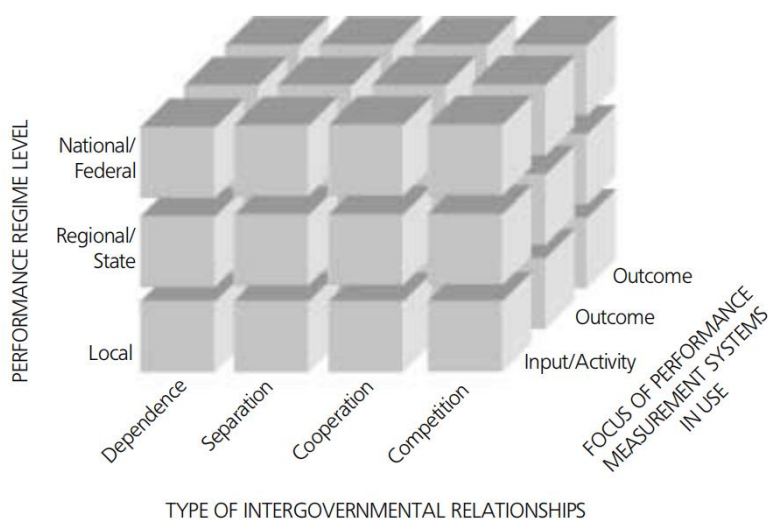


Figura 17. Marco de referencia para medición del desempeño en entidades locales. Fuente: Padovani & Scorsone, (2009)

La primera dimensión del marco de referencia es el nivel del régimen de desempeño, que quiere poner a la luz que entidad dio el paso para la implementación del PMS local.

La segunda dimensión son las relaciones intergubernamentales, las cuales pueden ser:

- Dependencia, si el gobierno local depende o no de otra entidad para el reporte.
- Separación, basada en la autonomía que persiga cada gobierno hacia sus propios intereses y el de sus habitantes.
- Cooperación, cuando la red de colaboración es el objetivo. Competencia, cuando el gobierno está en conflicto sobre las metas y métodos usados por otro.

La tercera dimensión sirve para medir el tipo y alcance de las medidas de desempeño utilizadas

por una organización, es decir, si estas están enfocadas a las Entradas/actividades, resultados, salidas.

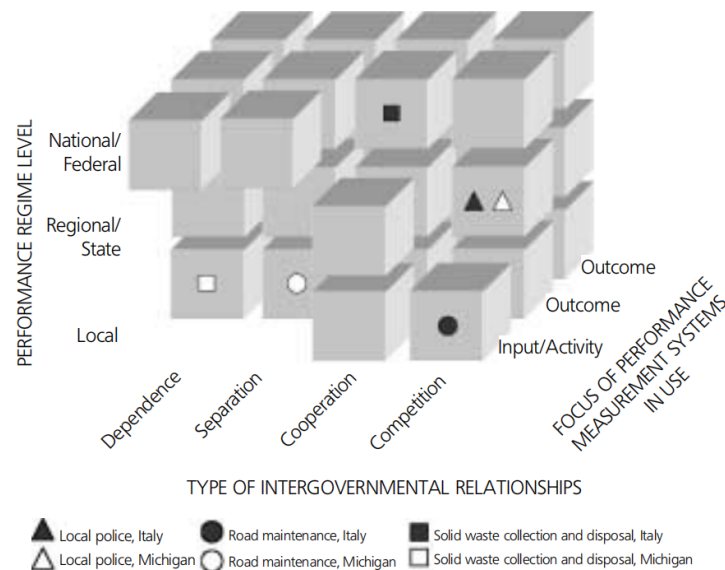


Figura 18. Medición del desempeño a nivel de gobiernos locales entre Italia y Michigan (USA): comparando policía local, mantenimiento de las vías y recolección de residuos sólidos y su disposición. Fuente: Padovani & Scorsone, (2009)

Røge & Lennon, (2018) realizan un estudio del PMS seguido en una localidad danesa y descubren que este se destinó a soportar la toma estratégica de decisiones y control gerencial, además como proveedor de información a todos los niveles de gestión de la entidad para facilitar la optimización de los recursos, proporcionando así servicios de calidad.

Dicha entidad gubernamental local utilizó el cuadro de mando integran o BSC como base o punto de partida, aunque le hicieron una modificación a dicha herramienta dejaron solo tres perspectivas:

- recursos humanos, para conocer las habilidades del personal de cara al logro de los objetivos estratégicos (capital humano, valores, motivación),
- procesos, condiciones internas para cumplir las peticiones de sus “cliente”, las dos primeras miden la eficiencia,
- perspectiva efecto “finanzas saludables y alta calidad de trabajo” que revisa el vínculo entre las salidas, resultados y objetivos estratégicos midiendo la eficacia.

Además, a cada perspectiva se le asignó una serie de indicadores para poderlos medir.

Por último, los autores llegan a una conclusión sobre el porqué los PMS fracasan y mencionan que uno de los factores que lleva a esta finalidad es que el diseño de los indicadores de rendimiento o KPIs sean diseñados por los mismos evaluados, porque esto no va representar la realidad y será información sesgada.

Roudo et al., (2018), estudian los PMSs que siguen algunas entidades de gobierno locales en indonesia y obtienen que en sistemas de gobierno descentralizados como el indonesio la falta

de poder del estado central en algunas provincias hace que los PMS no cumplan su función o incluso no se ejecuten, además la falta de incentivos y falta de sanciones o penalidades por incumplimiento hacen de los PMS en los gobiernos locales sean un formato más sin ninguna importancia.

Por tanto los autores sugieren que si el gobierno central no tiene la capacidad para seguir y monitorear el rendimiento de las entidades locales al menos sería deseable que los PMS se compartieran a la ciudadanía, para poder tener algún tipo de efecto en estos gobiernos locales que estarían bajo la presión de la misma población creando así transparencia.

También admiten que lo único que genera según el estudio los PMS en estas entidades de gobierno local, es una conexión de comunicación directa entre el gobierno central y los gobiernos locales (solo los que ejecutan el PMS).

Schatteman & Charbonneau, (2010), comentan sobre el PMS seguido por los gobiernos de Ontario y Quebec en Canadá, para la primera ciudad el PMS según los autores consta de tres partes:

- un programa de medición del rendimiento en el cual cada municipalidad colecta datos usando una variedad de medidas en todas las áreas de servicio que ofrecen, reportan al gobierno central y luego a los ciudadanos,
- iniciativa municipal de Benchmarking para conocer que fortalezas y debilidades estas tienen,
- centro para las mejores prácticas (gestión de residuos, vías, tránsito, agua y alcantarillado).

Mientras que para la segunda ciudad (Quebec) el PMS solo es el cumplimiento de indicadores que van al gobierno central y este realiza la publicación como forma de comparar las gestiones de las municipalidades acorde a su población.

Sofyani et al. (2018) al igual que otros autores estudian el PMS seguido en los gobiernos locales de Indonesia, sin embargo en este artículo se remontan a los comienzos de dichos PMS en donde manifiestan que la implementación de estos sistemas en los gobiernos locales de Indonesia comienza en 1999 como ley nacional en búsqueda de incrementar la responsabilidad de estas instituciones, mejorar la confianza pública, asegurar que fueran transparentes en el desarrollo de sus actividades y los aspectos evaluados en ellos son:

- planificación,
- medidas de rendimiento,
- informes de rendimiento,
- evaluación de rendimiento y
- logro del rendimiento.

Por último, los autores afirman que para asegurar el éxito en una entidad local de un PMS

deben existir dos tipos de factores:

- organizacionales como: una autoridad que tome decisiones en base a este, entrenamiento de los empleados que ayudan en el desarrollo de este, un esquema de incentivos adecuado, y
- factores técnicos como: Claridad en determinar las medidas de rendimiento y sistemas de información.

Sutheewasinnon et al. (2016) presentan la cronología del desarrollo del PMS en Tailandia (figura 19) en el que marcan su comienzo alrededor del año 1997 con la crisis económica que vivió el continente asiático.

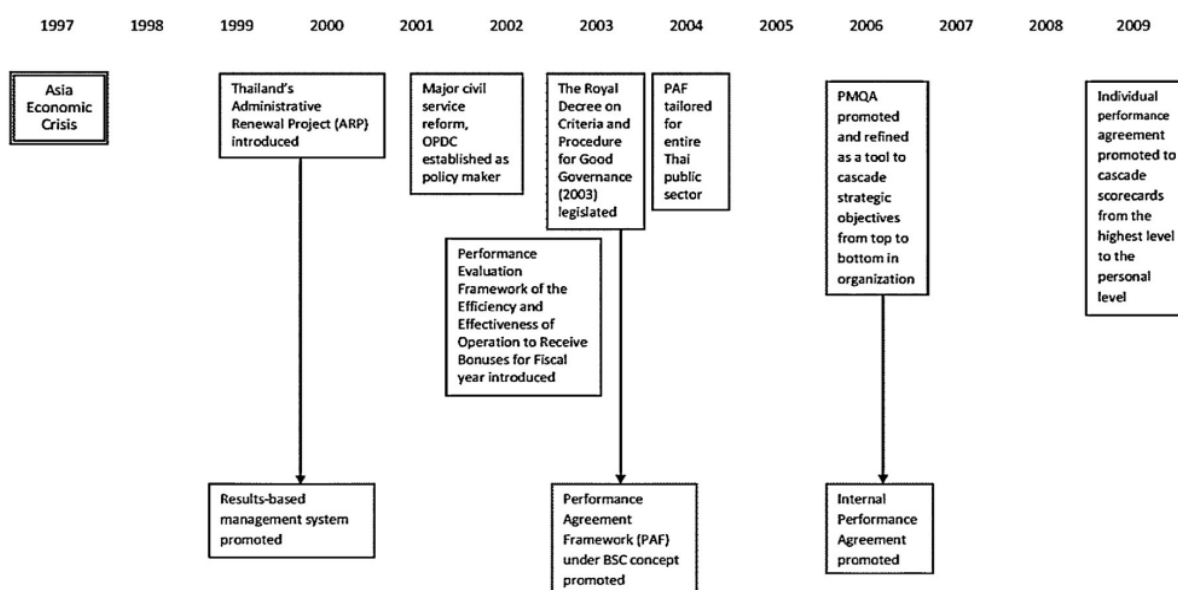


Figura 19. Cronología del desarrollo del PMS tailandés. Fuente: Sutheewasinnon et al. (2016)

Las entidades locales eran evaluadas en cuatro perspectivas basadas en resultados:

- externa (Cliente, gobierno),
- interna (Conocimiento, habilidades, moral, motivación comportamiento organizacional, procesos de trabajo),
- innovación (Investigación, información, tecnología, redes de información, desarrollo de sistemas) y
- financiera (Economía, costos, utilización de recursos, protección contra la corrupción).

Además de cinco perspectivas para la mejora de eficiencia y eficacia del sector público:

- desarrollo potencial (desarrollo de los recursos humanos, estructura organizacional y sistemas de información),
- capacidad de servicio interna (mejora de procesos),
- capacidad de administración de recursos financieros,
- satisfacción del cliente,
- beneficios para la sociedad y el país (impacto de los proyectos que desarrollen).

Torres et al. (2011) en su estudio seleccionaron 7 de las grandes ciudades de España, realizando un estudio cualitativo, mediante entrevistas en vivo a los responsables del diseño y control del PMS local. De allí obtuvieron que Madrid tiene publicadas pautas metodológicas para el ajuste de indicadores de rendimiento para sus programas presupuestarios y publica un reporte anual sobre los esfuerzos de servicios y logros de la ciudad. Además, se evidenció que no todas las ciudades llevan PMSs, al no ser estos obligatorios como política nacional, además de la falta de compromiso o demoras en los procesos de diseños de estos, dejando así una brecha marcada entre Madrid y Barcelona en relación con las otras ciudades estudiadas. Otro de los resultados es que en estos gobiernos locales primero se incorporaron modelos de calidad como EFQM, ISO, para de esta forma tener un marco de referencia con esos indicadores medidos allí. Se ve que no hay presión por parte de los ciudadanos en cuanto a que sus gobiernos tengan implementados PMSs, y por tanto los que están a excepción de Madrid son para uso interno de estas instituciones.

Umashev & Willett, (2008) mencionan que algunos gobiernos locales Australianos adaptaron el cuadro de mando integral o BSC como base para sus PMSs; estos tenían en cuenta factores como aprendizaje y retroalimentación, entrenamiento, empoderamiento de los empleados, los cuales estaban soportados por una compensación de incentivos y el liderazgo de los altos mandos.

Wan Ahmad et al. (2011) comentan sobre el PMS MyPrestasi en el gobierno de Malasia el cuál se usa para evaluar y cuantificar los objetivos laborales anuales, el plan estratégico. Se utiliza un sistema informático para el análisis de las tendencias de rendimiento en los programas y actividades que se realizan, la justificación de actividades programadas que aún no se ejecutan y la notificación de estas por medio de esta interfaz.

Xavier, (2014) adiciona otros aspectos tenidos en cuenta dentro del PMS en Malasia tales como: Transporte urbano público, crimen, infraestructura básica rural, educación, corrupción, costo de vida, hogares de bajos ingresos. Además, agrega que el PMS en Malasia ha sido implementado y coordinado por el gobierno central, posee principios del rendimiento basado en presupuesto como los tiene el PMS en reino unido, USA, Australia y Nueva Zelanda y la gestión de calidad de Japón.

Yetano, (2009) comenta los PMSs llevados a cabo en dos ciudades australianas (Brisbane y Melbourne), las cuales tomaron el BSC como base para sus PMS con las siguientes perspectivas:

- focalizándose en el ciudadano/cliente,
- procesos internos,

- integración del personal en el PMS,
- gestión financiera de recursos junto a la alineación del presupuesto y estrategia.

También se han implementado una serie de indicadores y sistemas de información para complementar dichos PMS.

4.7.4 conclusiones del apartado

Las organizaciones gubernamentales son las entidades sin ánimo de lucro que poseen grandes avances e implementaciones de PMSs, estos van desde sistemas implementados en países a nivel central, como los que se desarrollan para entidades locales que están más cercanas a la ciudadanía.

Los PMSs son muy variados y depende para su implementación de muchos factores entre los que se pueden mencionar los organizacionales, los técnicos, de compromiso administrativo, del estilo de liderazgo, de la complejidad del contexto social, económico y político del país (DeGroff et al., 2010; Sofyani et al., 2018; Gowon et al., 2018).

Se pudo evidenciar con los estudios expuestos anteriormente que los PMSs a pesar de estar ampliamente difundidos en entidades gubernamentales a lo largo del tiempo y alrededor del mundo, aún no son adaptados en algunos países por la falta de compromiso de los líderes de estas entidades o incluso porque no ven ningún beneficio asociados a la implementación de estos sistemas.

4.8 Hospitales públicos

Los hospitales públicos son otra de las entidades que aplican los PMSs para la medición de su desempeño, estos pueden estar motivados por los administradores de los mismos o bien por una política nacional de salud, y ya se verá como hay diversos factores que los afectan y variedad de características a tener en cuenta en su diseño, implementación y seguimiento.

4.8.1 Definición de PMS en hospitales públicos

Los PMSs son herramientas de gestión y/o rendimiento que ayudan a las organizaciones de salud a conseguir los objetivos estratégicos, un alto rendimiento, alta calidad en el cuidado de los pacientes y controlar sus costos (Duarte et al., 2013), también contribuyen a la mejora de los servicios ofrecidos por estas organizaciones, que brinden beneficios al sistema de salud y a los pacientes, siendo útiles para evaluar si los sistemas de salud brindan atención de calidad (Aryankhesal et al., 2015; Langton et al., 2016).

Los PMS son motivados para recolectar, procesar, analizar y reportar información que sirvan para comparar el rendimiento de los servicios de salud y equipos médicos (Mannion & Braithwaite, 2012). Algunos de los beneficios que se pueden lograr con un PMS en una entidad de salud son: pacientes más informados, mayor motivación y compromiso del paciente (el valor de la salud preventiva), mayor satisfacción del paciente, beneficio psicosocial (los pacientes se sienten más escuchados), orgullo en el desempeño individual u organizacional por parte del personal, mayor confianza en que el PMS ayuda a proveer mejores servicios (Powell et al., 2014).

Un PMS en un sistema de salud debe ser comprensible, clínicamente relevante, utilizable, oportuno y que se actualice con frecuencia para reflejar los cambios de conocimiento, evidencias y tecnologías (Mannion & Braithwaite, 2012), además la dirección estratégica de esta entidad de salud debe alinearse al PMS en conjunto a su alcance (Langton et al., 2016). Los intereses de los administradores de los hospitales públicos en ocasiones no están alineados a los expresados por los médicos, puesto a que los primeros suelen mirar el lado financiero y los segundos se enfocan en salvaguardar la vida del paciente bajo su ética profesional (Kerpershoek et al., 2014). De ahí que uno de los problemas usuales del fracaso de un PMS en entidades de salud es que no se estudian bien las actividades de una profesión y se le asignan otras actividades que no son de su deber solo para poder medirles (Nikpeyma et al., 2014).

4.8.2 Características de los PMSs en los hospitales públicos

Para comenzar a describir las características que los PMSs poseen en los sistemas de salud

más específicos en hospitales públicos, De Pourcq et al., (2016) mencionan que estos sistemas debe permitir una vista de la cadena hospitalaria (figura 20), la cadena de suministro de materiales y equipamientos (representan la segunda fuente de gastos de los hospitales después de los costes laborales), así como el flujo de información.

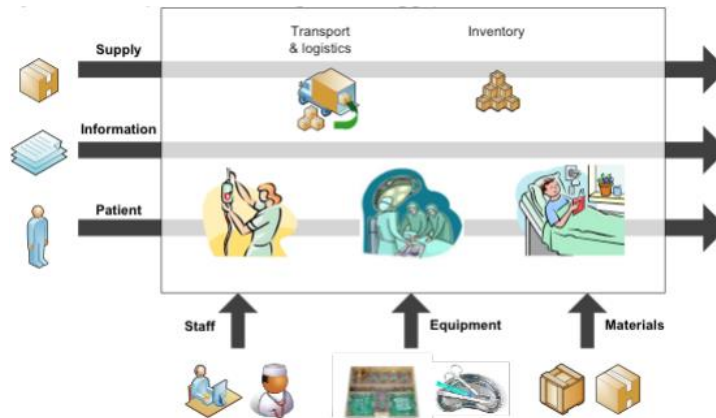


Figura 20. Cadena hospitalaria. Fuente: De Pourcq et al., (2016).

Otra de las características que menciona este autor son los múltiples actores que tienen intereses en un PMS dentro de un hospital ilustrándolos en la figura 21.

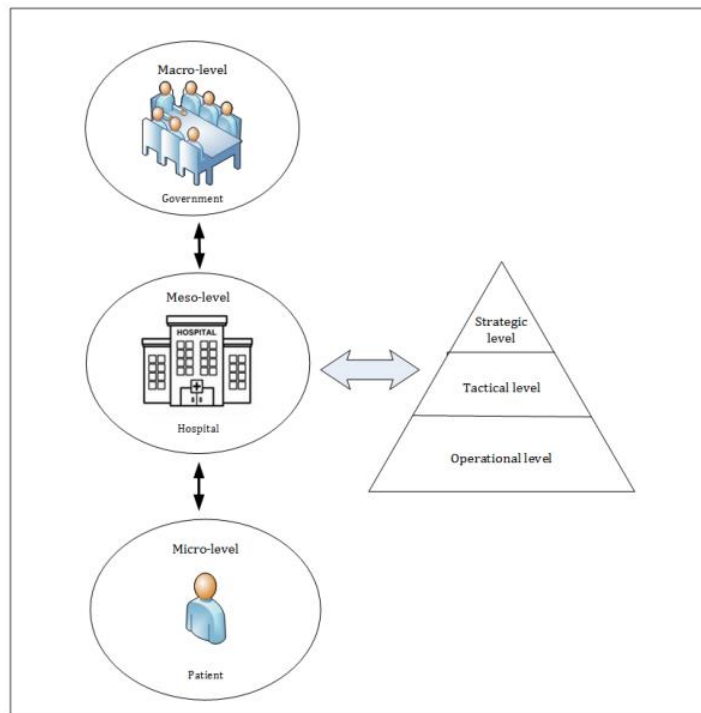


Figura 21. Actores interesados en un PMS hospitalario. Fuente: De Pourcq et al., (2016).

Mientras tanto Pronovost et al., (2018) afirman que se debe incorporar los PMSs en hospitales públicos para ofrecer servicios hospitalarios de calidad y seguridad para el paciente, y por ello es importante seguir los siguientes elementos:

- garantizar la supervisión sobre la calidad de la atención prestada,

- crear un marco para organizar y reportar sobre la seguridad y calidad del trabajo,
- identificar y eliminar áreas que no estén trabajando alineadas a ofrecer servicios de calidad
- asegurar la integridad de datos de calidad y seguridad
- realizar un informe de rendimiento y
- crear modelo de responsabilidad.

De otro lado Pimperl et al. (2017) consideran que un PMS para ser robusto debe comprender como mínimo cuatro aspectos:

- proporcionar retroalimentación para condiciones clínicas crónicas,
- proporcionar retroalimentación para servicios preventivos,
- debe estar integrado a un sistema tecnológico y
- se debe revisar, actualizar y estabilizar continuamente.

También resumen otros aspectos relevantes en un PMS en la siguiente tabla:

Tabla 12. Criterios de robustez para un PMS. Fuente: Pimperl et al. (2017).

<p>Implementation of Performance Management Systems (PMSYS) – robustness criteria:</p> <p>a) conceptual criteria for the system of measures in the PMSYS The system of measures should be:</p> <ul style="list-style-type: none"> • balanced (comprehensive set of measures of different dimensions of performance)^a • flexible • simple to understand and use • aligned with strategy • able to illustrate causal relationships & describe the care / business model • applied in depth (vertical level of detail of measures implemented) & breath (horizontal scope of processes, departments etc. included) <p>b) PMSYS process model criteria The PMSYS-process should:</p> <ul style="list-style-type: none"> • involve key stakeholders & balance their needs • have set timescales • enable strategy/vision & objective definition • consider organizational structure & cultural issues • organizationally integrate the PMSYS (strategic planning & control system, budgeting & resource allocation, incentive & payment system, IT-system^b) • involve internal & external benchmarking as well as public reporting • enforce regular review & update and facilitate continuous learning^c • ensure fast accurate feedback to involved parties (communication & reporting)^a • enable performance measure development & protection against manipulation & adverse effects • be efficient and economically viable^b • protect privacy
--

En cuanto a las características de diseño que se deben contemplar en un PMS para un hospital público, Persaud, (2019) considera que deben ser:

- procesable, se aplica a organizaciones susceptibles de mejora a través de la

organización de procesos,

- basado en la estrategia, debe ir alineado con la estrategia de la organización,
- factible, tanto la recolección como el reporte de la información debe ser económicos,
- comprensible, debe ser claro, conciso, exhaustiva. y
- funcional, que contribuya al mantenimiento y desarrollo de la organización.

Los PMSs deberían ser diseñados por todos los que se verán afectados con su implementación y debería existir una escala de indicadores de acuerdo a las necesidades de cada entidad, por ejemplo a los gerentes de un hospital les interesaría observar diferentes indicadores en comparación con los que les interesaría a los alcaldes o cargos superiores en las entidades gubernamentales; también deben incorporar la responsabilidad financiera de los programas y servicios, gestión política de los programas, supervisión del rendimiento de los servicios, y el desarrollo de la capacidad al nivel del programa (DeGroff et al., 2010; Smylie et al., 2006).

Al momento de la implementación del PMS en estas organizaciones de salud se deben tener en cuenta algunos principios:

- querer convertirse en una organización transparente basada en datos,
- usar las tecnologías de la información para integrar los datos,
- la utilización de mejores prácticas en búsqueda de la mejora continua,
- la aportación del personal médico en el desarrollo de las medidas de desempeño,
- estrategias de gestión del conocimiento para desarrollar soluciones y compartir conocimientos Persaud, (2019).

Otras de las características es que los hospitales suelen usar el cuadro de mando integral o BSC como PMS porque tiene perspectivas más amplias que solo la financiera, siendo una herramienta útil para poder medirse y gestionarse (Trotta et al., 2012).

4.8.3 Aportes hechos por algunos autores sobre PMSs en hospitales públicos

En esta sección se mostrarán algunos de los autores que han aportado con sus estudios a entender y contextualizar la implementación de PMSs en hospitales públicos alrededor del mundo, y que buscan mostrar los avances y características que resaltan de estos sistemas en dichas organizaciones de salud.

Aryankhesal et al. (2012) estudian en su artículo el PMS para el sistema de salud Iraní (público y privado), el cual es seguido una vez se implementan en estas entidades por universidades médicas públicas de cada provincia donde haya un hospital público. El proceso de seguimiento se realiza mediante una encuesta de alrededor de 1000 preguntas, con el propósito de conocer aspectos como:

- el personal médico y especialidades con las que cuentan,
- el seguir valores y regulaciones religiosas,
- instalaciones hospitalarias existentes y en construcción,

- departamentos de emergencias,
- medicinas y equipamiento médico,
- administración,
- personal de enfermería,
- satisfacción de los pacientes,
- registros médicos e informáticos con los que cuenten,
- comités hospitalarios que se realicen,
- equipamiento no medicalizado,
- indicadores de calidad,
- seguridad y equipamiento,
- actividad docente que se realice por parte del hospital,
- departamentos no generales
- unidad de cuidados intensivos y coronarios
- otras instalaciones especiales.

Los hospitales que no pasen con un puntaje de mínimo 5/10 en la evaluación se volverán a evaluar pasado 3 meses y si no mejoran dicha puntuación se les podría suspender la licencia de funcionamiento o bajárseles el grado de complejidad que tienen.

Aryankhesal et al. (2015) comentan que el PMS australiano incorporo un indicador de reducción de tiempos de esperas en los hospitales, lo cual vio una mejora considerable de este.

Bahadori, (2011) al igual que los autores anteriores llevan a cabo un estudio comparativo en hospitales (23 hospitales) públicos iraníes en relación a su PMS mediante el modelo para medir rendimiento de Pabon Lasso, destaca entonces el uso de 3 indicadores principales:

- tasa de ocupación de la cama,
- volumen de movimientos de las camas,
- duración promedio de estadía.

De Pourcq et al. (2016) expresa que el BSC integra diferentes perspectivas del rendimiento de un hospital, se considera como un PMS personalizado que ve más allá de las tradicionales mediciones financieras, además se basa en las estrategias organizacionales, muestra un ejemplo de su uso en general para estas entidades (figura 22).

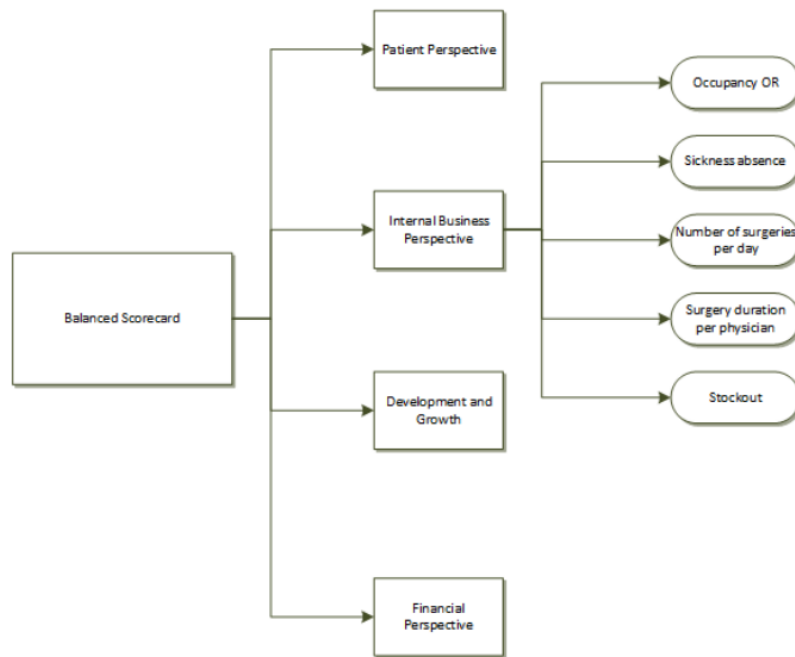


Figura 22. BSC como PMS en hospitales. Fuente: De Pourcq et al. (2016)

Buathong & Bangchokdee, (2017) realizan su estudio sobre los PMS en 18 hospitales públicos de Tailandia, donde llevaron a cabo 304 encuestas a personas encargadas de los departamentos de estas entidades, se les realizó preguntas teniendo como base el BSC y sus 4 perspectivas, por ser este la base de sus PMSs. De allí obtuvieron los siguientes resultados:

- Los gerentes de los hospitales públicos de Tailandia deben hacer frente al alto nivel de dificultad en el rendimiento de sus actividades con bajo presupuesto.
- Los mandos intermedios participan más en el diseño y desarrollo del PMS, teniendo mayor posibilidad de sugerir las medidas apropiadas tanto financieras como no financieras, que reflejen el rendimiento de sus departamentos de una forma más comprensible.
- También los mandos intermedios hacen mayor uso tanto de las medidas de rendimiento financieras como no financieras, permitiéndose una mejora en sus desempeños gerenciales.

Calciolari et al. (2011) llevan a cabo una encuesta a 135 organizaciones de salud italianas (hospitales, unidades locales de salud) con el objetivo de conocer su percepción sobre los objetivos planteados dentro de sus PMSs. Se evaluaron algunas dimensiones para determinar si:

- los objetivos eran ambiguos (Claridad, mensurabilidad, prioridad, conflicto, realismo, formalización, estabilidad),
- para medir el respaldo político del PMS (apoyo político, competencias técnicas, otros interesados),
- Compromiso de gobierno (mecanismos de financiación, negociaciones, objetivos

propuestos por los directores generales de las unidades) y

- el rendimiento organizacional (si hay o no una evaluación oficial y el resultado de la última evaluación).

Chang, (2007) estudian el sistema de salud en Reino Unido conocido como NHS (por sus siglas en inglés National Health service) el cual se basa no solo en medir el rendimiento económico del sector, sino también en la calidad del servicio prestado; este PMS posee 6 perspectivas creadas con mira al largo término:

- mejora de la salud,
- acceso Justo,
- atención médica efectiva y adecuada,
- eficiencia,
- experiencia del paciente y del profesional sobre el servicio de salud prestado
- resultados obtenidos en los centros NHS.

Para cada una de las perspectivas se creó un grupo de indicadores llamados indicadores de rendimiento de alto nivel.

El BSC se utiliza para la obtención de indicadores de rendimiento pero no como mecanismo de gestión del rendimiento a nivel estratégico; además cuando hay muchos involucrados en un proceso (médicos, gerentes, pacientes, gobierno) para facilitar la consecución de información relevante, el BSC es una buena herramienta para integrar todos sus intereses.

Connors et al. (2016) en su estudio muestran el proceso llevado a cabo para el planteamiento del PMS a las escuelas de salud mental en USA, determinando que este PMS establece dos vistas:

- la calidad del servicio prestado y
- la sostenibilidad del mismo.

Mediante el uso de indicadores que ayuden a realizar un seguimiento de esas dos vistas.

Conrad & Guven Uslu, (2012) en su artículo dieron una mirada al PMS del sistema de salud en Reino Unido y obtuvieron como resultado que el PMS a pesar de ser diseñado para promover servicios médicos rentables y de alta calidad, cuando se muestra de forma detallada en las entidades que suministran la información (hospitales públicos) a dichos objetivos, revela que dichos objetivos no se consagraron en el BSC (herramienta que sirve como interfaz del sistema de salud para medir el rendimiento), sino que en esta herramienta se sigue un enfoque clínico, enfoque en el paciente y enfoque en la capacidad de la entidad de salud. Lo cual sin duda provoca conflictos entre los objetivos de rentabilidad y los tiempos de espera y el logro de los objetivos de servicios de alta calidad para los pacientes.

De Pourcq et al., (2018) investigan y analizan una metodología para la implementación de un PMS orientado a procesos en un hospital, dicha metodología consiste en tres pasos:

- enfoque de la demanda, se refiere a los usuarios del sistema médicos, administradores del hospital, enfermeros entre otros, creando KPIs que reflejen la visión y misión del hospital, teniendo en cuenta la cultura organizacional y las relaciones interdepartamentales.
- enfoque del suministro, se refiere a que los operadores del PMS sepan cómo funciona y como debe operarse la información disponible.
- el ajuste entre estos dos enfoques debe existir un procedimiento establecido en la recolección de la información y que permita la integración de los diferentes KPIs.

Estos autores comentan que algunos PMS en los sistemas de salud no se encuentran orientados a los procesos, por tanto se dificulta sincronizar los flujos de pacientes, los flujos logísticos y los flujos de información.

Duarte et al., (2013) evalúan las prácticas de gestión del rendimiento que llevan a cabo los hospitales públicos galardonados en el marco del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en sistemas de salud en USA, de allí obtienen que estas entidades de salud usan el cuadro de mando integral o BSC como marco para alinear sus planes estratégicos con la gestión del rendimiento, también se revela que los hospitales valoran mucho las competencias y resultados que provienen de la satisfacción del usuario y el compromiso y empoderamiento de los empleados.

Adicionalmente los hospitales reconocen que el PMS debe ser un proceso continuo que incluye planificación y entrenamiento continuo ligado a obtener alto rendimiento tanto del sistema como de los empleados, mediante el uso tanto incentivos o recompensas monetarias como no monetarias para soportar una cultura orientada al rendimiento.

Gardner et al., (2008) muestran como el PMS para el sistema de salud australiano tiene como objetivo monitorear información relacionada con costos, actividades y resultados, pero se queda corto en examinar los resultados en los pacientes y la mejora de la salud.

Comentan que este PMS se basa en 52 indicadores nacionales de rendimiento que se resumen en 5 áreas:

- gobernanza,
- prevención e intervención temprana,
- acceso,
- integración y,
- administración de enfermedades crónicas.

Además posee una parte de acreditación y otra de evaluación del rendimiento (recompensas).

Groene et al., (2008) muestran que la herramienta que sirve como PMS para la organización

mundial de la salud conocida como PATH se basa en 6 dimensiones: la efectividad clínica, la eficiencia, la orientación del personal, la responsabilidad gubernamental, la seguridad y el centrarse en el paciente.

Dicha herramienta fue probada en un estudio donde participaron varios países de varios continentes y posee una serie de indicadores, aunque no para todos los países eran claros por la naturaleza de cada sistema de salud.

Halkos & Tzeremes, (2011) en su estudio buscaban medir la eficiencia en la prestación del servicio de salud público en Grecia mediante la comparación de los PMSs que las entidades de este sector gestionaban internamente, esto permitió determinar que a medida que aumenta la densidad de población mejor tiende a ser la eficiencia del sistema de salud, visto esto debido a que los hospitales urbanos están mejor equipados que los ubicados en áreas rurales.

Khalid et al., (2019) expresan que algunos hospitales en Australia están en la búsqueda de mejorar su rendimiento no solo para sus pacientes sino también medioambientalmente, queriendo tener un control de las acciones que repercuten en este, por eso se enmarcan en incorporar esta perspectiva medioambiental dentro de su PMS.

Langton et al., (2016) aunque en su estudio se enfocaron en mostrar las características del PMS que se está llevando a cabo en el servicio de atención primaria en Canadá, presentaron una tabla resumiendo no solo el sistema para ese país sino también para otros cinco países, los cuales se mostrarán a continuación en la tabla 13. Además, crearon un marco de referencia para evaluar estos sistemas el cual se muestra en la figura 23.

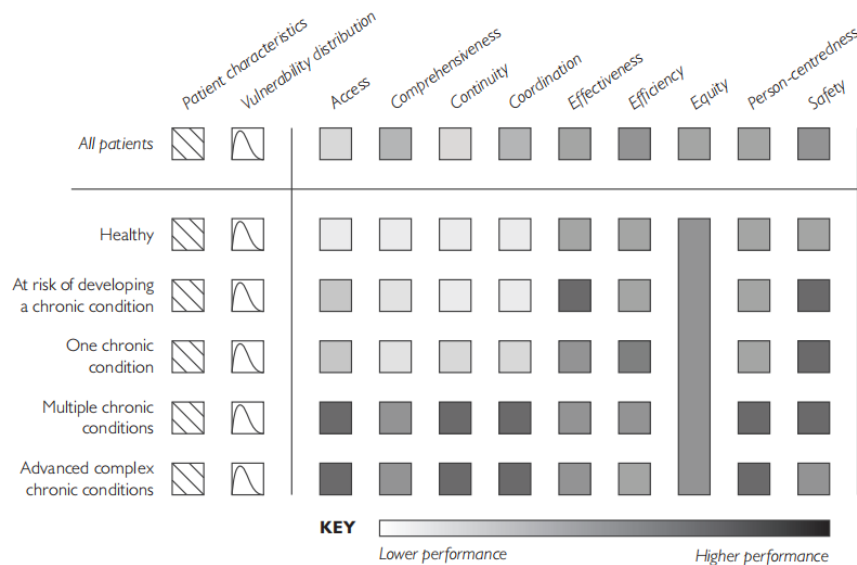


Figura 23. Marco de referencia para evaluar PMSs de sistemas de salud. Fuente: Langton et al., (2016)

Tabla 13. Características de PMSs en varios países en el servicio de atención primaria. Fuente: Langton et al., (2016)

	Organizations reporting on primary care	Description	Reporting format	Framework: performance domains	Website
Australia	MyHealthy Communities, National Health Performance Authority	National independent agency, reports local-level health information. Many of the MyHealthyCommunities measures focus on primary care.	Public reports and interactive website.	Whole of health system: Equity, effectiveness, efficiency and population health outcome measures.	< www.myhealthycommunities.gov.au/ >
Canadá	Your Health System, Canadian Institute for Health Information (CIHI) Performance Measurement Framework	Independent agency, reports local-level and national health information. A small number of primary care indicators reported with other healthcare indicators; detailed in a report and interactive website.	Public reports and interactive website.	Whole of health system: Health system and context as inputs (e.g., social determinants of health). Health system outputs include access, person-centred, safe, appropriate, effective and efficiency.	< www.cihi.ca/cihi-ext-portal/internet/en/tabbedcontent/health+system+performance/our+health+system/cihi013620 >
	CIHI Pan-Canadian Primary Care Indicators	A suite of indicators developed specifically for pan-Canadian reporting.	Public report detailing indicators. No current pan-Canadian reporting.	Primary care specific (indicator groupings): acceptability, accessibility, appropriateness, comprehensiveness, coordination, effectiveness, efficiency, expenditure, governance, health status, information technology infrastructure and workforce.	< www.cihi.ca/CIHI-ext-portal/internet/EN/TabbedContent/types+of+care/primary+health/cihi006583 >
Inglaterra	National Health Service (NHS) Outcomes Framework	A small number of primary care indicators reported with other healthcare indicators; detailed in a report.	Public reports and interactive website.	Premature mortality, quality of life (long-term conditions), recovery from illness, patient experience, patient safety.	< www.gov.uk/government/publications/nhs-outcomes-framework-2014-to-2015 >
	Quality and Outcomes Framework (QOF), NHS	Primary care indicators developed for pay-for-performance (physician incentives to improve care quality).	Public reports and interactive website.	Primary care specific: clinical, public health, quality and productivity (previously organizational), patient experience.	< http://qof.hscic.gov.uk/ >
	Care Quality Commission (CQC)	Monitoring system for general practices to help monitor the quality of care (e.g., used to plan inspection activities and also publicly available).	Public reports and interactive website.	Primary care specific: effectiveness, responsiveness and care.	< www.cqc.org.uk/ >
	NHS Choices	Launched to support the public become active consumers of healthcare and to make healthcare decisions.	Interactive website.	Whole of health system: user ratings, online facilities, patient experiences of care and quality of services, patients with long-term conditions, age of patients and use of hospitals.	< www.nhs.uk/pages/home.aspx >
	GP Patient Survey (on behalf of NHS)	GP patient survey sent to over 1 million people across the UK.	Public reports and interactive website.	No specific framework. Questions are in relation to access and experiences with primary care and dental care.	< https://gp-patient.co.uk/about >

Continuación de la tabla 13.

Nueva Zelanda	Atlas of Variation in Health Care, Health Quality and Safety Commission	National and local-level reporting. Several measures related to primary care contained in the online	Public reports and interactive website.	Indicator groupings by clinical areas.	< www.hqsc.govt.nz/our-programmes/health-quality-evaluation/projects/quality-accounts/ >
Suecia	Quality and Efficiency in Swedish Health Care, Swedish Association of Local Authorities and Regions	National and local-level reporting. Several measures related to primary care in the report.	Public report.	Whole of health system: overall indicators (e.g., mortality) and indicators by 12 clinical areas.	< www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19072/2013-5-7.pdf >
Estados Unidos de Norteamérica	Healthcare Effectiveness and Data Information Set (HEDIS)	A collection of indicators focused on primary care performance. Indicator specifications developed for health plans; designed to assist consumers in health plan selection.	Public report.	Indicators groupings: effectiveness, access, patient experience, utilization/resource use, health plan descriptive.	< www.ncqa.org/HEDISQualityMeasurement/WhatIsHEDIS.aspx >
	Physician Quality Reporting System (PQRS)	Government-run (Centres for Medicare and Medicaid) voluntary program collecting data on healthcare performance including primary care.	Indicators available online. Results not publicly reported; direct to physicians.	Indicator groupings: effectiveness, safety, communication/coordination, person-centred, efficiency, community/population health.	< www.cms.gov/Medicare/Quality-Initiatives-Patient-Assessment-Instruments/PQRS/ >
	Physician Consortium Performance Improvement (PCPI)	Physician-led (American Medical Association) effort to drive improvement and support healthcare professionals.	Indicators available online. Results not publicly reported; direct to physicians.	Primary care: Indicators in 47 clinical areas.	< https://www.ama-assn.org/about/improving-health-outcomes >
	Quality Indicators, Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)	Indicator specifications for providers and clinicians: the prevention quality indicators relate to primary care.	Indicators available online, results not publicly reported.	Whole of health system: prevention quality and safety indicators related to primary care.	< www.qualityindicators.ahrq.gov/Modules/pqi_resources.aspx >

McDermott et al., (2017) estudiaron el PMS del sistema de salud Irlandés y determinaron que los objetivos de dicho PMS fueron enfocados a la atención al paciente, resultados de los empleados, relación entre los interesados, y la supervisión del rendimiento.

Mee Cheng & Thompson, (2006) mediante su artículo mostraron la implementación del PMS en el sistema de salud de lucha contra el cáncer en Ontario Canadá, el cual tuvo 4 elementos:

- frecuencia de informes (cada trimestre para tener datos precisos, aunque se reporten diferentes factores cada trimestre),
- los requisitos de información (una mezcla de información de entrada, de salida y medidas de eficiencia),
- reuniones de evaluación del desempeño (un panel de expertos se reúne para mostrar los avances logrados y proponer estrategias para la mejora continua) y,
- continuas mejoras del rendimiento.

Nakaima et al., (2013) al igual que los autores anteriores basan su estudio en la ciudad de Ontario en Canadá solo que esta vez se enfocan en describir los pasos iniciales para la construcción de un PMS que coordine la equidad en salud en 18 hospitales públicos de esta ciudad. Del estudio obtienen que, aunque los hospitales tengan implementados PMS si se quiere definir uno específico para el rendimiento de la equidad del mismo, se debería aprovechar el existente y no implementar un segundo.

Además, concluyen que cuando un PMS se quiere implementar para un conjunto de entidades se debe desarrollar una estrategia coordinada de datos ya que ayudará a detectar falencias y promoverá el aprendizaje entre los hospitales, también se debe implementar un sistema de seguimiento electrónico para saber en tiempo real los desempeños individuales.

Smith et al., (2014) comentan que el PMS para el sistema de salud de Alberta en Canadá se basó en seis dimensiones:

- Accesibilidad, los servicios de salud deben ser obtenidos en tiempos y distancias razonables.
- Aceptabilidad, los servicios deben ser respetuosos, responsables con las necesidades, preferencias y expectativas de los usuarios.
- Eficacia, los servicios de salud son proporcionados basados en el conocimiento científico para lograr los resultados deseados.
- Eficiencia, los recursos son optimizados para el logro de los resultados.
- Seguridad, mitigar el riesgo o resultados perjudiciales.
- Oportunidad, los servicios son pertinentes para las necesidades de los usuarios y están basados en la práctica.

Se muestra a continuación un ejemplo del PMS seguido por un hospital en donde se presentan las dimensiones de calidad, las medidas evaluadas, y se especifica los valores esperados de rendimiento.

Tabla 14. Ejemplo de PMS en hospital de Alberta (Canadá). Fuente: Smith et al., (2014)

QUALITY DIMENSIONS:	EFFICIENT		SAFE		APPROPRIATE		ACCESSIBLE	ACCEPTABLE	EFFECTIVE
SELECTED MEASURE:	Avg. Length of Stay (acute care)	OR Turnover (close to cut)	Adverse Events	Antibiotics within 1 Hr. Prior to Incision	Patients Mobilized on Day of Surgery	Spinal Anaesthesia	Avg. Time to Surgery	Patient Satisfaction	Surgery Start within 4 Hrs. of Admission
TARGETED IDEAL (level 10):	Full compliance to established standards; non-negotiable						Ideal target based on what can realistically be achieved in two years; negotiable		
PERFORMANCE LEVEL:	3.47 days	49 mins.	12.4%	92%	91%	86%	248 days	9.0/10.0	80%

Trotta et al., (2012) expresan que dentro de los hospitales que han usado el cuadro de mando integral como PMS se encuentra que:

- El hospital Montefiore Medical center Nueva York dentro de las perspectivas que posee

se encuentran la de cliente, la innovación y crecimiento, la económica y finanzas, las operaciones

- Duke children´s hospital en Carolina del Norte USA enmarca su PMS en relación con el cliente, la economía y finanzas, los procesos internos e investigación, la educación y enseñanza.
- El Instituto oncológico europeo en Milán (Italia) posee las siguientes perspectivas: Institucional, investigación, clínica, enseñanza, renovación y desarrollo.
- Ospedale pediátrico Bambino Gesù Roma (Italia) difiere un poco con las perspectivas tradicionales y abarca entonces niveles geográficos empezando en el internacional, pasando por el nivel nacional, luego a metropolitano, y ya más específicos se enfoca en el paciente, el lado de la economía y las finanzas, y por último en el desarrollo e innovaciones tecnológicas.

Por su parte los autores proponen un PMS con base BSC que se centre en las siguientes perspectivas: los interesados, la financiera y económica, el cuidado, la enseñanza, la investigación e innovación y el crecimiento.

Yuen & Ng, (2012) muestran en su estudio que la autoridad hospitalaria de Hong Kong al igual que los hospitales anteriores mencionados por los autores Trotta et al., (2012) basa su PMS en el cuadro de mando integral:

- la perspectiva de clientes se enfoca en retroalimentación de los pacientes sobre los servicios recibidos,
- la perspectiva de aprendizaje y crecimiento trabaja el entrenamiento del personal y sus habilidades,
- los procesos internos hacen alusión a las políticas,
- costes/financiera se refiere al costo de personal y se servicios prestados.

Además de otras dos perspectivas las cuales son: la utilización que mide por ejemplo las camas, las muertes, la estancia por cada centro de salud y las salidas donde se encuentran por ejemplo los días de cama disponibles, los pacientes tratados, entre otros.

Y concluyen diciendo que dicho PMS estaba basado más en el control de costes que en la satisfacción del paciente y se nota la ausencia de objetivos de salud, indicadores de calidad e incentivos al personal.

4.8.4 Conclusiones del apartado

Mediante los estudios presentados se logra conocer que un PMS dentro de un hospital público involucra a varios interesados, los cuales pueden estar o no alineados con los objetivos de este sistema, puesto a que cada uno tiene en mente intereses que van a beneficiarlos; si no hay un acuerdo entre estas partes en el diseño del PMS, se verá reflejado en la vaga

importancia que se le dé al sistema por los otros interesados que no plasmaron sus intereses en él y esto sin duda pondrá en peligro el éxito del PMS.

También se muestra que un PMS posee muchas características de acuerdo con el país o región donde este localizado la entidad de salud pública. Del mismo modo pueden ir dirigidos tanto a salvaguardar la vida de los “clientes” que en este caso son los pacientes de estos centros o velar por el rendimiento económico de las inversiones que se hagan en ellos que sería la buena gestión de los recursos que se les inyectan por parte de los gobiernos al ser estas entidades sin ánimo de lucro dependiente de estos últimos.

Otro de los aspectos rescatables es que muchos hospitales públicos en los distintos países estudiados basan sus PMSs en las perspectivas que incorpora el cuadro de mando integral, aunque estas sufran algunas adaptaciones para satisfacer las necesidades de cada entidad, sin embargo queda claro que para estas entidades de salud, la perspectiva financiera no es la más fundamental como lo es para entidades con ánimo de lucro sino que es la de clientes y procesos las que toman importancia.

4.9 Discusión de los resultados

Con la revisión de la literatura presentada en este documento, se evidencia la creciente contribución que se está dando en lo concerniente al estudio de aplicaciones de los sistemas de medición y/o gestión del rendimiento (PMSs) en entidades sin ánimo de lucro (NPOs) por parte de diversos autores. Algunas de las contribuciones también han abarcado la fase de diseño, implementación y seguimiento de los PMSs en las NPOs, mostrando las características principales que rigen cada organización, conociendo que esas características son particulares de cada entidad (fundaciones sin ánimo de lucro, hospitales públicos o entidades de gobierno), esto denota la diversidad de las contribuciones científicas que se están presentando.

También con este estudio se muestra la relevancia de las organizaciones gubernamentales dentro de esta área de las denominadas organizaciones sin ánimo de lucro (NPOs), donde de los 92 artículos revisados en este estudio, el 70% de estos estudiaron estas organizaciones. En estas entidades gubernamentales el desarrollo e implementación de PMSs ha sido mayormente estudiado alrededor del mundo, mostrando los cambios que se han venido presentando en estos y como es el impacto de estos en las gestiones y rendimientos de dichas organizaciones.

Del mismo, si se toma el alcance de los trabajos se tiene que, 60 ellos correspondientes al 65% del total de los documentos seleccionados (92) corresponden a estudios que hacen una contextualización del o los PMS(s) diseñados, elaborados, implementados, evaluados y/o reestructurados, en alguna(s) entidad(es) sin ánimo de lucro. Esto refleja la importancia de la medición y/o gestión del rendimiento en estas organizaciones que buscan ser transparentes y sin duda mejorar en sus procesos internos logrando eficiencia y cercanía con los usuarios o clientes de estas.

En resumen, la mayoría de estudios revisados se enmarcan en contextualizar los PMSs en entidades gubernamentales, en los que se muestran las características que se afrontan en cada fase del PMS, desde el diseño hasta la reestructuración del mismo, y los retos que supone para una organización dicho sistema.

5. Principales diferencias entre los PMSs que son abordados por NPOs y SMEs (small and médium-sized enterprises)

Teniendo como referencia el trabajo de Rojas et al. (2020) en el que evalúan las medidas del rendimiento aplicadas a compañías de tamaño pequeño y mediano (SMEs), se procede en este epígrafe a mencionar de manera breve las principales diferencias que se encuentran entre los PMSs abordados entre las compañías de tamaño pequeño y mediano que pertenecen al sector privado (con ánimo de lucro) y las entidades sin ánimo de lucro (NPOs).

Al abarcar las fundaciones sin ánimo de lucro que hacen parte de las NPOs y compararlas con los SMEs, se tiene que las primeras tienen poco interés en el desarrollo de un PMS debido a que no tienen un incentivo para hacerlo, al considerar que sus labores las hacen para ayudar a grupos sociales vulnerables en muchos casos que ven en ellas un soporte y no obligación. Mientras que, en las segundas, se desarrollan estos PMSs en muchas ocasiones por querer mejorar en sus procesos y obtener beneficios para todos los interesados.

En segundo lugar, se compara las entidades gubernamentales con las SMEs, de ahí que las primeras dependiendo del país o región pueden motivar sus PMSs desde los líderes de alto nivel (el gobierno central) o incluso puede darse como iniciativa de los gobiernos locales; los PMSs se motivan por la mejora de los procesos internos y el querer brindar transparencia a la ciudadanía, estos suelen ser periódicos dependiendo del periodo de gobierno. Para las SMEs sin duda los PMSs surgen como iniciativa de los directivos de alto rango, y se motivan por presiones de los stakeholders que buscan mejores resultados en su mayoría financieros y suelen ser diseñados e implementados a largo termino.

Por último, comparando las entidades de salud pública (hospitales públicos) con las SMEs se puede mencionar que, para los primeros, el PMS constituye una herramienta que ayuda al conocimiento de las operaciones y obtención de mejores resultados expresados en la satisfacción de los usuarios del sistema. Mientras que para las SMEs no va tan ligado a la satisfacción del consumidor sino en satisfacer las necesidades de los socios y accionistas de la compañía.

En general, la principal diferencia que se puede mencionar entre ambos tipos de entidades radica en que para las SMEs el carácter de lo económico/financiero es la prioridad, es decir, fomentar el desarrollo del PMS para buscar obtener mejores rendimientos de las inversiones como fin de estas entidades con ánimo de lucro. Mientras que para las NPOs el aspecto relevante radica en la satisfacción de los usuarios que es el motivo del servicio ofrecido por estas entidades, y aunque valoren el aspecto financiero (cumplimiento del presupuesto, etc.) la intención no se centra en la obtención de utilidades sino más bien, el cómo se utilizan y gestionan los recursos que son de carácter público.

6. Síntesis de la revisión de la literatura

A continuación, en la tabla 15 se resumen los aspectos más relevantes de los artículos revisados en este estudio. En primer lugar, se tiene la referencia de autor y año en que se realizó la publicación, seguido por el nombre del artículo, posteriormente se menciona el enfoque de dicho estudio (G: si hace referencia al enfoque de gobiernos; S: si se relaciona a entidades de salud; F: concerniente a fundaciones sin ánimo de lucro). Luego se establece si el artículo tuvo o no en cuenta el esquema del Balanced Scorecard para el desarrollo del PMS trabajado (se muestra en la columna BSC), seguido se referencia igualmente la característica principal del artículo en la columna siguiente, y por último se presentan las veces que este estudio fue citado.

Tabla 15. Síntesis de la revisión de la literatura.

Referencia	Nombre del artículo	Enfoque	Propósito del trabajo	BSC	Característica principal	citas
(Ahenkan, Tenakwah & Bawole, 2018)	Performance management implementation challenges in Ghana's local government system: Evidence from the Sefwi Wiawso Municipal Assembly	G	El propósito del documento es describir y presentar lecciones de la implementación del PMS en la asamblea municipal de Sefwi Wiawso.	No	Centrado en intereses interno de la organización.	9
(Akbar, Pilcher & Perrin, 2012)	Performance measurement in Indonesia: the case of local government	G	Investigar la implementación del PMS en un gobierno local de indonesia usando la técnica Smart de mínimos cuadrados parciales. Para explicar las relaciones entre los factores técnicos y organizacionales mediante el desarrollo de indicadores y prácticas de responsabilidad.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	118
(Akbar, Pilcher & Perrin, 2015)	Implementing performance measurement systems: Indonesian local government under pressure	G	Explorar los aspectos conductores detrás de la implementación del PMS en el gobierno local de indonesia.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	45
(Alhyari, Alazab, Venkatraman, Alazab & Alazab, 2013)	Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan	G	Enfatizar en el balance entre las medidas cuantitativas y cualitativas, y examinar el uso del BSC para evaluar y estimar el rendimiento de las tecnologías de la información y comunicación en la entrega de valiosos documentos del gobierno electrónico de Jordania a través de internet.	Si	Se centra en maximizar el retorno sobre la inversión de los servicios ofertados.	46
(Alpenberg, Wnuk-Pel & Henebäck, 2018)	Environmental orientation in Swedish local governments	G	Examinar en qué medida y como los gobiernos suecos usa los indicadores de rendimiento medioambientales.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	8
(Argento, Grossi, Jääskeläinen, Servalli &	Governmentality and performance for the smart city	G	Explorar el rol de los PMS como tecnologías de gobierno en la operatividad de programas en ciudades inteligentes.	No	Dificultad en su diseño e implementación por la cantidad de	7

Suomala, 2019)					interesados.	
(Aryankhesal, Sheldon & Mannion, 2012)	Role of pay-for-performance in a hospital performance measurement system: A multiple case study in Irán	S	Mostrar como el sistema de pago por rendimiento y la evaluación del sistema de salud mediante PMS, ayudan a mejorar la calidad del servicio prestado.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	24
(Aryankhesal, Sheldon, Mannion & Mahdipour, 2015)	The dysfunctional consequences of a performance measurement system: The case of the Iranian national hospital grading programme	G	Revisar la evidencia sobre las consecuencias asociadas con la introducción del PMS nacional en el servicio nacional de salud.	No	No muy desarrollado, propenso a mejoras graduales.	12
(Ashfaque Malik, Davey & Kelly, 2020)	Performance measurement of State secondary schools of New Zealand: The teachers' perspective	G	Proveer a los administradores gubernamentales un entendimiento sobre las expectativas que tienen los profesores sobre las escuelas.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	1
(Bahadori, 2011)	Combining multiple indicators to assess hospital performance in Iran using the Pabon Lasso Model	S	Evaluar el rendimiento de 23 hospitales en Irán durante 2009 mediante el modelo de Pabon Lasso.	No	Fácil de seguir y muy gráfico.	111
(Baird, Schoch & Chen, 2012)	Performance management system effectiveness in Australian local government	G	Examinar la asociación entre tres factores organizacionales (el uso de medidas de rendimiento multidimensionales, vinculo a recompensas y entrenamiento) y tres dimensiones de la cultura organizacional (innovación, orientación a resultados y trabajo en equipo) con la eficacia del PMS.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	46
(Bianchi & Xavier, 2016)	The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia	G	Analizar la experiencia de Italia y Malasia en el diseño y ejecución del PMS a nivel nacional.	No	Buscan mejorar en el manejo de presupuestos y ser transparentes ante la ciudadanía.	15
(Birdsall, 2018)	Performance Management in Public Higher Education: Unintended Consequences and the Implications of Organizational Diversity	G	Explorar las implicaciones de la financiación del rendimiento para los resultados de los estudiantes y los efectos condicionales de la dependencia en recursos en las instituciones de educación superior en Indiana.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	16
(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)	Performance Measurement in Italian and Spanish Local Governments: Comparative Policy Analysis	G	Estudio comparativo sobre la adopción de herramientas de medición del rendimiento en entidades gubernamentales italianas y españolas.	Si	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	5
(Brusca, Manes Rossi & Aversano, 2015)	Performance measurement in Spanish local governments. A cross-case comparison study	G	Explorar la naturaleza y el alcance por el cuál medidas de rendimiento son desarrolladas y como se usan en algunos de los más grandes entes gubernamentales en España.	Si	Adaptación a cada ente territorial, no son de uso general.	63
(Buathong & Bangchokde e, 2017)	The use of the performance measures in Thai public hospitals	S	Examinar la relación entre participación en los PMS y el uso de medidas de rendimiento; el uso de medidas de rendimiento y desempeño gerencial; y participación en los PMS y desempeño gerencial en hospitales públicos en Tailandia.	Si	Alineación estratégica.	3

(Calciolari, Cantù & Fattore, 2011)	Performance management and goal ambiguity: Managerial implications in a single payer system	S	Probar la validez de un instrumento de medición para objetivos ambiguos, investigar los principales antecedentes y explorar la relación entre el objetivo ambiguo y el desempeño organizacional del sistema de salud público italiano.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	16
(Callanan, 2010)	Who designs local government performance measurement systems?	G	Análisis comparativo de los diferentes actores detrás del establecimiento y diseño del PMS en los gobiernos locales (Irlanda, Inglaterra, Estados unidos, Holanda y Alemania).	Si	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	6
(Cepiku, Hinna, Scarozza & Savignon, 2016)	Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects	G	Mejora el entendimiento de como la información de rendimiento es usada por los administradores públicos, los determinantes de su uso y sus efectos (efectividad del uso) en Italia.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	26
(Chang, 2007)	The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications	G	Explorar las limitaciones e implicaciones de marcos de evaluación del rendimiento como un enfoque del cuadro de mando integral (BSC) en el sistema nacional de salud de reino unido (NHS).	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	117
(Connors et al., 2016)	A national initiative to advance school mental health performance measurement in the US	G	Presentar como fue el proceso llevado a cabo para poder plantear el PMS que permita seguir el campo de las escuelas de salud mental.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	7
(Conrad & Guven Uslu, 2012)	UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences	G	Investigar las consecuencias de enfoques particulares para el diseño del PMS, para organizaciones del sector salud del Reino Unido.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	31
(De Lancer Julnes, 2006)	Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On	G	Justificar que un PMS debe ser evaluado cuando se tengan a los evaluadores y evaluados trabajando en conjunto y armónicamente.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	193
(De Pourcq et al., 2018)	A three-step methodology for process-oriented performance: how to enhance automated data collection in healthcare	S	Se investiga y analiza una metodología paso a paso para implementar un PMS automatizado y eficaz orientado a procesos en un hospital.	Si	Fácil de seguir y muy gráfico.	1
(De Pourcq, Gemmel & Trybou, 2016)	Measuring performance in hospitals: The development of an operational dashboard to coordinate and optimize patient, material and information flows	S	Como se puede diseñar un conjunto de indicadores fiables y útiles orientados a procesos cuando se tienen múltiples puntos de vistas provenientes de los interesados del PMS.	Si	Fácil de seguir y muy gráfico.	4
(De Waal & Gerritsen Medema, 2006)	Performance management analysis: A case study at a Dutch municipality	G	Describir la aplicación de la herramienta PMA (performance management analysis) en una municipalidad Holandesa.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	42
(DeGroff, Schooley, Chapel & Poister, 2010)	Challenges and strategies in applying performance measurement to federal public health programs	G	Explorar los problemas que enfrentan los PMS en el sector público ofreciendo posibles soluciones que respalden el desarrollo de medidas de rendimiento sólidas y prácticas para satisfacer la mejora de dichos PMSs.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	69
(Demartini & Mella, 2013)	Beyond feedback control: The interactive use of performance management systems. Implications for process innovation	S	Mostrar como el uso del PMS afecta la percepción de satisfacción de los gerentes, la efectividad del sistema de control y el rendimiento del proceso de innovación.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	30

	in Italian healthcare organizations					
(Duarte, Goodson & Arnold, 2013)	Performance management excellence among the Malcolm Baldrige National Quality Award winners in health care	S	Evaluar las mejores prácticas de gestión del rendimiento usadas por 15 entidades de salud, usando como marco de referencia el premio nacional de calidad Malcolm Baldrige en sistemas de salud.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	10
(E. Sprague et al., 2012)	Measuring Quality in Maternal-Newborn Care: Developing a Clinical Dashboard	S	Crear una herramienta que sirva como PMS para un hospital materno infantil en que se puedan ir evidenciando los rendimientos mediante KPIs y Benchmarking actualizados.	No	Fácil de seguir y muy gráfico.	30
(Fahlén, 2017)	The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users’ perceptions	G	Exponer como las auditorias y mediciones que se hacen a nivel local en base al PMS de una entidad territorial afectan el rendimiento de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	12
(Feller, 2009)	Performance measurement and the governance of American academic science	G	Exponer como el PMS del gobierno en USA ha causado rendimientos forzados a algunas universidades de ese país.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	45
(Gao, 2009)	Governing by goals and numbers: A case study in the use of performance measurement to build state capacity in China	G	Examinar porque el PMS ha sido diseñado e implementado como un instrumento para desarrollar la capacidad del estado y para asegurar el cumplimiento de políticas en China.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	128
(Gao, 2010)	Hitting the target but missing the point: The rise of non-mission-based targets in performance measurement of Chinese local governments	G	Examinar las causas, dinámicas u consecuencias del incremento de los objetivos no basados en la misión de los gobiernos locales chinos.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	35
(Gardner, Sibthorpe & Longstaff, 2008)	National quality and performance system for divisions of general practice: Early reflections on a system under development	G	Ilustrar si el sistema nacional de calidad y rendimiento (NQPS) australiano cumple con sus objetivos de mejorar la transparencia y el rendimiento.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	21
(Gowon, Rohman & Basuki, 2020)	The effect of performance measurement system implementation on the local government performance	G	Investigar los efectos de los factores de implementación del PMS sobre el rendimiento organizacional de una institución de gobierno en Indonesia.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	2
(Groene, Klazinga, Kazandjian, Lombrail & Bartels, 2008)	The World Health Organization Performance Assessment Tool for quality improvement in hospitals (PATH): An analysis of the pilot implementation in 37 hospitals	S	Evaluar la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño de la organización mundial de la salud para la mejora de la calidad en los hospitales.	No	Medición de los mismos indicadores indistinto el territorio evaluado.	109
(Halkos & Tzeremes, 2011)	A conditional nonparametric analysis for measuring the efficiency of regional public healthcare delivery: An application to Greek prefectures	S	Medir la eficiencia en la prestación del servicio de salud público griego desde una perspectiva regional mediante la aplicación de modelos no paramétricos condicionales.	No	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	70
(Hoque, 2008)	Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: Exploratory evidence from Australia	G	Informar sobre un estudio de medición del rendimiento y práctica de reporte para cuatro gobiernos departamentales en Australia.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	132

(Janjua, Attique, Raza & Akbar, 2019)	Effective performance management of local governments in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan	G	Discutir un PMS pionero y efectivo que ha sido implementado en una provincia en Pakistán.	No	Fácil de seguir y muy gráfico.	2
(Jian, Huang, Hu & Zhang, 2009)	Performance evaluation of inpatient service in Beijing: A horizontal comparison with risk adjustment based on Diagnosis Related Groups	G	Se muestra una herramienta para evaluar el desempeño médico en china.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	36
(Johnston & Pongatchat, 2008)	Managing the tension between performance measurement and strategy: Coping strategies	G	Entender el funcionamiento del PMS en el gobierno de Tailandia.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	104
(Jurnali & Siti-Nabiha, 2015)	Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience	G	Revisar las regulaciones y pautas del PMS además examinar los problemas y consecuencias de implementarlo en una entidad de gobierno indonesio local.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	36
(Kerpershoek, Groenleer & de Bruijn, 2014)	Unintended responses to performance management in dutch hospital care: Bringing together the managerial and professional perspectives	S	Revisar el comportamiento del cuerpo médico al implementar PMS en el sistema de salud Holandés.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	48
(Khalid, 2010)	Improving the service delivery: A case study of a local authority in Malaysia	G	Examinar la implementación de un PMS en el concejo local en Malasia.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	41
(Khalid, Beattie, Sands & Hampson, 2019)	Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: A case study in health care	S	Explorar las formas en que el cuadro de mando integral (BSC) puede ser adaptado para incorporarle el rendimiento medioambiental en el contexto del cuidado de la salud.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	1
(Khan & Ukpere, 2014)	Employee Performance Management at a South African Government Organization	G	Determinar los efectos de un PMS en los empleados de una organización gubernamental en sud África y determinar cómo se puede optimizar el estado actual de este.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	2
(Kogan et al., 2015)	A New Performance Measurement System for Maternal and Child Health in the United States	G	Describir el desarrollo y la justificación para un nuevo PMS para el sistema de salud materno infantil en USA.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	19
(Koike, 2013)	Institutionalizing performance management in Asia: Looking East or West?	G	Examinar las características y el impacto de reformas de gestión del rendimiento implementadas en algunos estados asiáticos.	No	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	23
(Kuei Liao & Lun Chang, 2009)	Measure performance of hospitals using analytic network process (ANP)	S	Medir el rendimiento de varios hospitales en Taiwán usando la metodología ANP.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	12
(Kuhlmann, 2010)	Performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in great Britain, France, Sweden and Germany	G	Explorar las similitudes y diferencias entre los PMS en cuatro países europeos (Gran Bretaña, Francia, Suecia y Alemania) y el impacto de estos en la administración gubernamental.	Si	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	156
(L. Martin & Mikovsky, 2010)	Comparative performance measurement in decentralised systems: The case of the Florida	F	Presentar un caso de estudio de 40 gobiernos locales en florida (USA) que tratan de desarrollar un PMS común que facilite el benchmarking entre	No	Las iniciativas de los PMS dependen del gobierno que se	3

	Benchmarking Consortium		ellos.		estudie.	
(LANGTON et al., 2016)	Primary care performance measurement and reporting at a regional level: Could a matrix approach provide actionable information for policy makers and clinicians?	S	Generar información sobre los PMS que se estén llevando a cabo en el servicio de atención primaria en Canadá.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	10
(Lee Rhodes et al., 2012)	Current state of public sector performance management in seven selected countries	G	Analizar como el marco conceptual de Bouckaert y Halligan contribuye en la gestión del rendimiento del sector público en siete países (Brasil, Ghana, Indonesia, Irlanda, Italia, Portugal y España).	No	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	108
(Liu, Wu, Li, de Jong & Sun, 2017)	The drivers of local environmental policy in China: An analysis of Shenzhen's environmental performance management system, 2007–2015	G	Describir y analizar la evolución del PMS medioambiental en una ciudad china (Shenzhen) durante 2007 a 2015.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	18
(Mannion & Braithwaite, 2012)	Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service	G	Informar sobre el desarrollo de PMS en Australia.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	148
(Mansor & Tayib, 2013)	Integrated and open systems model: An Innovative approach to tax administration performance management	G	Presentar una nueva forma de gestionar el rendimiento de una administración tributaria, basándose en un modelo de sistemas integrados y abiertos.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	6
(Martin & Spano, 2015)	From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings	G	Examinar PMS en los gobiernos locales de Victoria (Australia) y Cerdeña (Italia).	No	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	14
(McDermott, Conway, Cafferkey, Bosak & Flood, 2017)	Performance management in context: formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals	S	Examinar el PMS con objetivos interfuncionales en el sistema de salud Irlandés.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	13
(McLees et al., 2014)	Advances in public health accreditation readiness and quality improvement: Evaluation findings from the national public health improvement initiative	G	Evaluar las medidas que han tomado los ganadores de la iniciativa de la mejora de la salud pública Nacional (NPHII) en USA, para lograr los objetivos de dicho programa.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	32
(Mee Cheng & Thompson, 2006)	Cancer Care Ontario and integrated cancer programs: Portrait of a performance management system and lessons learned	S	Mostrar algunas de las lecciones aprendidas de la implementación de un PMS en el sistema de salud de lucha contra el cáncer en Ontario Canadá.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	23
(Mimba, van Helden & Tillema,	The design and use of performance information in Indonesian local governments	G	Incrementar el entendimiento del uso de los PMS en organizaciones de gobierno local Indonesio.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del	39

2012)	under diverging stakeholder pressures				gobierno central.	
(Mononen & Leviäkangas, 2016)	Transport safety agency's success indicators - How well does a performance management system perform?	G	Investigar el PMS de una agencia nacional de seguridad vial Finlandesa mediante métodos cualitativos.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	18
(Nakaima, Sridharan & Gardner, 2013)	towards a performance measurement system for health equity in a local health integration network	S	Describir los pasos iniciales para la construcción de un PMS con el fin de coordinar la equidad en salud en 18 hospitales en Ontario Canadá.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	12
(Nikpeyma, Saeedi, Azargashb & Majd, 2014)	Problems of clinical nurse performance appraisal system: A qualitative study	S	Explorar los problemas de los PMS implementados en los hospitales iraníes sobre las enfermeras clínicas.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	53
(Noble, O'Neill, Kirk & Hillhouse, 2010)	Academic health centres: Managing the transition from good to great	G	Demostrar como cuatro centros de salud académicos en USA han mejorado su desempeño organizacional.	No	Vinculado con sistema de recompensa.	7
(Nutti, Seghieri, Vainieri & Zett, 2012)	Assessment and improvement of the Italian Healthcare System: First evidence from a pilot national performance evaluation system	G	Describir e ilustrar el desarrollo y diseño del primer PMS en el sector salud en Italia, el cual busca evaluar las dimensiones del rendimiento tanto a nivel nacional como regional.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	56
(Ohemeng, Zakari & Adusah-Karikari, 2015)	Performance Appraisal and Its Use for Individual and Organisational Improvement in the Civil Service of Ghana: The Case of Much Ado about Nothing?	G	Examinar la naturaleza de un PMS implementado en una entidad de servicio civil en Ghana.	No	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	15
(Padovani & Scorsone, 2009)	Comparing local governments' performance internationally: A mission impossible?	G	Construir un marco conceptual para mejorar el entendimiento de los factores a considerar cuando se comparen PMS desarrollados por gobiernos alrededor del mundo.	No	Las iniciativas de los PMS dependen del País que se estudie.	19
(Persaud, 2019)	Designing a Performance Measurement System for Accountability, Quality Improvement, and Innovation	S	Detallar las características del PMS que se usará para evaluar el logro de objetivos estratégicos en una organización de salud.	Si	Fácil de seguir y muy gráfico.	1
(Pimperl, Rodriguez, Schmittziel & Shortell, 2017)	The Implementation of Performance Management Systems in U.S. Physician Organizations	S	Examinar hasta qué punto las capacidades organizacionales y factores externos se encuentran asociados con los PMS más desarrollados en la red hospitalaria americana.	No	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	5
(Powell et al., 2014)	More than a score: A qualitative study of ancillary benefits of performance measurement	S	Identificar y describir los beneficios de un PMS para el personal de cuatro hospitales de atención primaria en USA.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	17
(Pronovost, Armstrong, Demski, Peterson & Rothman, 2018)	Next level of board accountability in health care quality	S	Ofrecer seis principios que los líderes de los sistemas de salud deberían aplicar para establecer los PMS en sus entidades en búsqueda de calidad y seguridad del paciente.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	6

(Randeree & Al Youha, 2009)	Strategic management of performance: An examination of public sector organizations in the United Arab Emirates	G	Describir un mecanismo para el desarrollo e implementación del PMS dentro de gobiernos departamentales en Emiratos Árabes Unidos.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	29
(Røge & Lennon, 2018)	A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance	G	Analizar la importancia de criterios como la eficacia y la eficiencia en el éxito del PMS de una municipalidad danesa.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	5
(Roudo, Campbell & Delay, 2018)	Is decentralisation compatible with the application of performance management? The impacts of minimum service standards on the motivation of local government to improve service delivery in the Indonesian decentralised system	G	Investigar como un PMS influye en la motivación de algunos gobiernos locales en Indonesia para la mejora de su rendimiento en sistemas de gobierno descentralizados.	No	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	0
(Schatterman & Charbonneau, 2010)	A comparative study of municipal performance measurement systems in Ontario and Québec, Canada	G	Analizar y describir los PMS implementados en Ontario y Québec en Canadá.	No	Las iniciativas de los PMS dependen de la región que se estudie.	6
(Smith et al., 2014)	Performance management tools motivate change at the frontlines	S	Mostrar el desarrollo de un PMS en el sistema de salud de Alberta-Canadá.	Si	Se centra en la visión de los stakeholders.	5
(Smith, Orlando & Berta, 2018)	Enabling continuous learning and quality improvement in health care: The role of learning models for performance management	S	Explicar como el PMS fomenta el aprendizaje continuo y la mejora de la calidad a través de los niveles organizacionales en los hospitales.	No	Fáciles de seguir y muy gráficos.	4
(Smylie, Anderson, Ratima, Crengle & Anderson, 2006)	Indigenous health performance measurement systems in Canada, Australia, and New Zealand	G	Investigar los objetivos, procesos y contexto de PMS asociados a la comunidad indígena en Canadá, Australia y Nueva Zelanda.	No	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	88
(Sofyani, Akbar & C. Ferrer, 2018)	20 years of performance measurement system (PMS) implementation in Indonesian local governments: Why is their performance still poor?	G	Dar una mirada a la implementación de PMS en gobiernos locales indonesios.	No	No muy desarrollados, propensos a mejoras graduales.	14
(Sole & Schiuma, 2010)	Using performance measures in public organisations: Challenges of Italian public administrations	G	Identificar los factores que afectan la adopción e implementación del PMS en el sector público italiano.	No	Muestra acciones operativas que deben alinearse con las estratégicas.	30
(Stannard, 2011)	A 'fruitless obsession with accuracy': The uses of sensemaking in public sector performance management	G	Demostrar que un PMS en una entidad pública por sí solo no significa nada sino se le da un sentido, tomando el caso de Reino Unido y Canadá.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	3
(Sutheewasinnon, Hoque & Nyamori, 2016)	Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs	G	Analizar el desarrollo de un PMS por parte del gobierno Tailandés.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	33

(Trotta, Cardamone, Cavallaro & Mauro, 2012)	Applying the Balanced Scorecard approach in teaching hospitals: A Literature review and conceptual framework	S	Mostrar como el BSC sirve de PMS en los hospitales que sirven como centro de investigación y enseñanzas, al igual que brindar servicios al público en general.	Si	Sintético y fácil de seguir.	46
(Umashev & Willett, 2008)	Challenges to implementing strategic performance measurement systems in multi-objective organizations: The case of a large local government authority	G	Ilustrar la implementación de un PMS en gobiernos locales australianos.	Si	Sintético y fácil de seguir.	72
(Van Hengel, Budding & Groot, 2008)	Loosely Coupled Results Control in Dutch Municipalities	G	Analizar el proceso de institucionalización del PMS en municipios Holandeses.	No	Los PMSs dependen de la municipalidad que se estudie.	29
(Wan Ahmad, Yahya & Mukhtar, 2011)	Value Co-Creation Model in Performance Measurement System	G	Proporcionar algunas características (Dialogo, Transparencia, riesgo-beneficio y Acceso) que se deben considerar en el desarrollo del nuevo PMS en el gobierno de Malasia.	No	Fácil de seguir y muy gráfico.	1
(Wu, Tsai, Shih & Fu, 2009)	Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale	G	Proponer una manera de evaluar el rendimiento de los gobiernos combinando el BSC y una escala lingüística difusa para convertir la percepción de los gerentes en información del sistema.	Si	Fácil de seguir y muy gráfico.	42
(Xavier, 2014)	A Diagnostic Approach to Performance Management: The Case of the Performance Management and Delivery Unit of Malaysia	G	Revisar el PMS implementado en el gobierno de Malasia, mostrando sus características.	No	Se centra en la visión de los stakeholders.	6
(Yetano, 2009)	Managing performance at local government level: The cases of the city of Brisbane and the City of Melbourne	G	Estudiar como los gobiernos de Brisbane y Melbourne en Australia han gestionado el uso de sus PMS.	Si	Balanceados entre las perspectivas internas/externas y financiera/no financiera.	39
(Yuen & Ng, 2012)	Towards a balanced performance measurement system in a public health care organization	S	Diseñar un marco de medición del desempeño que sirva para evaluar el PMS implementado en autoridad hospitalaria de Hong Kong.	Si	Alineado estratégicamente con las políticas del gobierno central.	32

6.1 Breve resumen de los cinco trabajos más citados de la revisión de literatura realizada¹

- De Lancer Julnes, (2006) en su artículo ***Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On***, expresa que el gobierno estadounidense centra su PMS en la responsabilidad financiera es decir, la importancia que se le da a inquietudes como: cuánto dinero se ha gastado y en qué. Y se deja de lado los resultados de las acciones públicas que se desarrollan. Además, el autor

¹ El número de citas corresponden a fecha 17/08/2020.

menciona que existe un distanciamiento entre los evaluadores (entidades gubernamentales) de los PMSs y los evaluados (ciudadanos), lo que dificulta el éxito de estos sistemas. Este artículo ha sido citado 193 veces.

- Kuhlmann, (2010) ha sido citada en 156 ocasiones con su artículo ***performance measurement in European local governments: A comparative analysis of reform experiences in great Britain, France, Sweden and Germany***, el cual toma los PMSs a nivel local llevados a cabo en cuatro países (Gran Bretaña, Francia, Suecia y Alemania), estudia sus diferencias y similitudes, así como el impacto que han tenido dichos sistemas en cada uno de estos países. La autora además, concluye que cuando en un país existe una cultura marcada por la transparencia institucional combinada con voluntariedad de las acciones se logran los óptimos con el uso de los PMSs; mientras que si el sistema viene dado por imposición, altamente estandarizado se vuelve algo costoso y no logra los resultados esperados.
- Mannion & Braithwaite, (2012) han sido citados en 148 ocasiones gracias a su artículo denominado ***Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service***, en donde hacen una revisión del PMS desarrollado en el sistema nacional de salud de Reino Unido (NHS) como base para informar posibles fallos de las propuestas existentes de PMSs en Australia. De allí identifican 20 diferencias que pueden entorpecer el éxito del PMS en Australia, agrupándolas en cuatro bloques (medición pobre, sistemas de incentivos/sanciones no adecuados, abusos de confianza y politización del PMS). Por todo lo anterior recomiendan al gobierno australiano a probar y evaluar cuidadosamente cualquier PMS que se quiera incorporar, para conocer los beneficios potenciales y puntos débiles del mismo.
- Hoque, (2008) mediante su estudio ***Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: Exploratory evidence from Australia***, informa sobre los PMSs llevados a cabo en cuatro gobiernos locales de Australia, donde estos basan sus sistemas de medición y/o gestión del rendimiento en el Balance Scorecard, además, se ven influenciados por las políticas del gobierno central. Este artículo ha sido citado en 132 ocasiones.
- Gao, (2009) ha sido citado 128 veces con su artículo ***Governing by goals and numbers: A case study in the use of performance measurement to build state capacity in China***, en donde se da una mirada al PMS implantado en China y se muestra lo distante de los PMS en países occidentales donde la prioridad de estos es ofrecer mejores servicios a los ciudadanos, mientras que en el país asiático se utiliza como instrumento para construir la capacidad del gobierno central. Esto se da con la traducción de los macro objetivos del gobierno central en políticas específicas para cada condado o ente regional.

7. Futuras líneas de investigación

Este estudio muestra que aún es vaga la contextualización y aplicación de PMSs en fundaciones sin ánimo de lucro que se encuentran alejadas del ámbito gubernamental y de las entidades de salud, esto puede deberse al poco interés de dichas organizaciones en medir su desempeño, al no estar estas obligadas a rendir cuentas a terceros en muchos casos, además que consideran que su trabajo es algo que aporta servicios sociales, culturales a ciertas poblaciones. Estas últimas en todo caso ven una ayuda y no ven que sea un compromiso de dichas organizaciones en hacer tal acto. Por tanto, se sugiere en profundizar más en los PMSs que se han implementado en fundaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, para conocer las características y retos a los que se enfrentan, además de las motivaciones que rodean su desarrollo.

De otro lado se hace indispensable la descripción de PMSs de una manera más detallada en los hospitales públicos, puesto a que muchos de los estudios que se revisaron para esta revisión de literatura narraban factores de éxito o fracaso y características generales de estos sistemas, pero fueron pocos los que contextualizaban y describían específicamente los PMSs. Estas dos líneas futuras de investigación que se proponen aquí ayudaran sin duda a entender mejor el porqué de los PMS en estas entidades, sus características y posiblemente ayuden a otras entidades similares en otras regiones a poder medir su rendimiento y/o gestionarlo en búsqueda de mejores resultados.

8. Conclusiones

Gracias a esta revisión sistemática de literatura, se contribuye en conocer cómo los PMSs se han venido incorporando a las entidades u organizaciones sin ánimo de lucro tanto de manera teórica como de forma práctica entre los años 2006 a 2020. Después de haberse revisado 186 artículos se decide estudiar a profundidad los 92 con los que se llevó a cabo el estudio, esto debido al alto grado de afinidad con la temática aquí tratada.

Con la fase 1 del marco de referencia para la evaluación de los PMSs en NPOs se obtienen que los tres grandes bloques de acuerdo al propósito de los trabajos son la fundaciones en primer lugar que hace alusión a las entidades no gubernamentales y cuyo fin fundamental no es el lucro, en segundo lugar se encuentran los gobiernos que se refiere a las entidades que administran un estado y que como principal objetivo tienen el salvaguardar un estado y velar por su población y por último, las entidades de salud más exactamente los hospitales públicos los cuales tienen como misión la prestación de servicios de salud enmarcadas en el sector público. Hay que aclarar que no consideran dentro del estudio empresas privadas con fines lucrativos ni clínicas privadas. Los resultados para esta primera fase muestran que en su mayoría (70%) los artículos trabajan como propósito las entidades gubernamentales, mientras que un 29% hacen referencia a entidades de salud públicas donde se diseñaron, implementaron y/o desarrollaron PMSs y tan solo un 1% de los artículos seleccionados hace alusión a PMSs llevados a cabo en organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro. En cuanto a la fase 2 expuesta en el marco de referencia para la evaluación de los PMSs en NPOs que corresponde al alcance (conocer la influencia de dichos artículos acuerdo a cobertura geográfica) y el contexto (conocer sí el estudio se enmarco en el diseño, elaboración o puesta en marcha de un PMS o sí bien solo se hizo la contextualización del PMS existente) de los trabajos revisados.

Si tenían cobertura internacional (que se refiere a aquellos estudios en los que los PMSs abarcados se aplicaron o contextualizaron en más de un país) se obtuvo que un 13% del total tenían este alcance; en cuanto a la cobertura nacional (involucra a los estudios que tuvieron como foco a un país en particular) se obtuvo un 35% del total de los artículos y por último alcance regional (tiene en cuenta a los artículos que se desarrollaron en el ámbito local: ciudades, estados, localidades, etc., dentro de un país) se ubicaron la gran mayoría de los artículos totales revisados siendo exactos un 52%. De otro modo el 65% de los artículos fueron contextualizaciones de los PMSs ya existentes en las NPOs y tan solo 35% fueron elaboraciones propias de los autores en conjunto o colaboración para alguna entidad sin ánimo de lucro.

Si bien se han hecho trabajos referentes a PMSs en NPOs, aún se nota la falta de estudio o brecha en aquellos aplicados a fundaciones sin ánimo de lucro, en relación a las otras entidades NPOs; lo que deja sin duda un vacío de conocimientos referente a esta área.

Referencias

- Ahenkan, A., Tenakwah, E., & Bawole, J. (2018). Performance management implementation challenges in Ghana's local government system. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 67(3), 519-535. Doi: 10.1108/ijppm-06-2016-0124
- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance measurement in Indonesia: the case of local government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262-291. doi: 10.1108/01140581211283878
- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2015). Implementing performance measurement systems. *Qualitative Research In Accounting & Management*, 12(1), 3-33. doi: 10.1108/qram-03-2013-0013
- Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, S., Alazab, M., & Alazab, A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard. *Benchmarking: An International Journal*, 20(4), 512-536. doi: 10.1108/bij-08-2011-0063
- Alpenberg, J., Wnuk-Pel, T., & Henebäck, A. (2018). Environmental Orientation in Swedish Local Governments. *Sustainability*, 10(2), 459. doi: 10.3390/su10020459
- Angiola, N., & Bianchi, P. (2013). Public Managers' Skills Development for Effective Performance Management: Empirical evidence from Italian local governments. *Public Management Review*, 17(4), 517-542. doi: 10.1080/14719037.2013.798029
- Argento, D., Grossi, G., Jääskeläinen, A., Servalli, S., & Suomala, P. (2019). Governmentality and performance for the smart city. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 204-232. doi: 10.1108/aaaj-04-2017-2922
- Aryankhesal, A., Sheldon, T., & Mannion, R. (2012). Role of pay-for-performance in a hospital performance measurement system: a multiple case study in Iran. *Health Policy And Planning*, 28(2), 206-214. doi: 10.1093/heapol/czs055
- Aryankhesal, A., Sheldon, T., Mannion, R., & Mahdipour, S. (2015). The dysfunctional consequences of a performance measurement system: the case of the Iranian national hospital grading programme. *Journal Of Health Services Research & Policy*, 20(3), 138-145. doi: 10.1177/1355819615576252
- Ashfaque Malik, A., Davey, H., & Kelly, M. (2020). Performance Measurement of State Secondary Schools of New Zealand The Teachers' Perspective, 1-31.
- Bahadori, M. (2011). Combining multiple indicators to assess hospital performance in Iran using the Pabon Lasso Model. *Australasian Medical Journal*, 4(4), 175-179. doi: 10.4066/amj.2011.620

- Baird, K., Schoch, H., & Chen, Q. (2012). Performance management system effectiveness in Australian local government. *Pacific Accounting Review*, 24(2), 161-185. doi: 10.1108/01140581211258461
- Becker, K., Antuar, N. and Everett, C. (2011), "Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 21 No. 3, pp. 255-71.
- Bianchi, C., & Xavier, J. (2016). The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia. *International Journal Of Public Administration*, 40(9), 744-755. doi: 10.1080/01900692.2016.1191034
- Birdsall, C. (2018). Performance Management in Public Higher Education: Unintended Consequences and the Implications of Organizational Diversity. *Public Performance & Management Review*, 41(4), 669-695. doi: 10.1080/15309576.2018.1481116
- Biron, M., Farndale, E. & Paauwe, J. (2011), "Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 1294-311.
- Brusca, I., Manes Rossi, F., & Aversano, N. (2015). Performance Measurement in Italian and Spanish Local Governments: Comparative Policy Analysis. *Journal Of Comparative Policy Analysis: Research And Practice*, 19(5), 470-486. doi: 10.1080/13876988.2015.1094892
- Buathong, S., & Bangchokdee, S. (2017). The use of the performance measures in Thai public hospitals. *Asian Review Of Accounting*, 25(4), 472-485. doi: 10.1108/ara-03-2017-0043
- Calciolari, S., Cantù, E., & Fattore, G. (2011). Performance management and goal ambiguity: Managerial implications in a single payer system. *Health Care Management Review*, 36(2), 164-174. doi: 10.1097/hmr.0b013e318204bcb8
- Callanan, M. (2010). Who designs local government performance measurement systems?. *International Journal Of Public Sector Performance Management*, 1(4), 346. doi: 10.1504/ijpspm.2010.033225
- Cepiku, D., Hinna, A., Scarozza, D., & Savignon, A. (2016). Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects. *Journal Of Management & Governance*, 21(4), 963-991. doi: 10.1007/s10997-016-9371-3
- Chang, L. (2007). The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach. *International Journal Of Public Sector Management*, 20(2), 101-117. doi: 10.1108/09513550710731472

- Connors, E., Stephan, S., Lever, N., Ereshefsky, S., Mosby, A., & Bohnenkamp, J. (2016). A national initiative to advance school mental health performance measurement in the US. *Advances In School Mental Health Promotion*, 9(1), 50-69. doi: 10.1080/1754730x.2015.1123639
- Conrad, L., & Guven Uslu, P. (2012). UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences. *Accounting Forum*, 36(4), 231-250. doi: 10.1016/j.accfor.2012.06.001
- DeGross, A., Schooley, M., Chapel, T., & Poister, T. (2010). Challenges and strategies in applying performance measurement to federal public health programs. *Evaluation And Program Planning*, 33(4), 365-372. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2010.02.003
- De Lancer Julnes, P. (2006). Performance Measurement An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On. *Evaluation*, 12(2), 219-235. doi: 10.1177/1356389006066973
- Demartini, C., & Mella, P. (2013). Beyond feedback control: the interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian healthcare organizations. *The International Journal Of Health Planning And Management*, 29(1), e1-e30. doi: 10.1002/hpm.2177
- De Pourcq, K., Gemmel, P., & Trybou, J. (2016). Measuring Performance in Hospitals: The Development of an Operational Dashboard to Coordinate and Optimize Patient, Material and Information Flows. *Boundaryless Hospital*, 159-181. doi: 10.1007/978-3-662-49012-9_9
- De Pourcq, K., Gemmel, P., Devis, B., Van Ooteghem, J., De Caluwé, T., & Trybou, J. (2018). A three-step methodology for process-oriented performance: how to enhance automated data collection in healthcare. *Informatics For Health And Social Care*, 44(3), 313-325. doi: 10.1080/17538157.2018.1496087
- De Waal, A., & Gerritsen-Medema, G. (2006). Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 55(1), 26-39. doi: 10.1108/17410400610635480
- Duarte, N., Goodson, J., & Arnold, E. (2013). Performance Management Excellence Among the Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in Health Care. *The Health Care Manager*, 32(4), 346-358. doi: 10.1097/hcm.0b013e3182a9d704
- E. Sprague, A., I. Dunn, S., B. Fell, D., Harrold, J., C. Walker, M., Kelly, S., & N. Smith, G. (2012). Measuring Quality in Maternal-Newborn Care: Developing a Clinical Dashboard. *J Obstet Gynaecol Can*, 35(1), 29-38.

- Fahlén, J. (2017). The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users' perceptions. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 9(4), 707-722. doi: 10.1080/19406940.2017.1348965
- Feller, I. (2009). Performance Measurement and the Governance of American Academic Science. *Minerva*, 47(3), 323-344. doi: 10.1007/s11024-009-9129-z
- Gao, J. (2009). Governing by goals and numbers: A case study in the use of performance measurement to build state capacity in China. *Public Administration And Development*, 29(1), 21-31. doi: 10.1002/pad.514
- Gao, J. (2010). Hitting the Target but Missing the Point: The Rise of Non-Mission-Based Targets in Performance Measurement of Chinese Local Governments. *Administration & Society*, 42(1_suppl), 56S-76S. doi: 10.1177/0095399710361854
- Gardner, K., Sibthorpe, B., & Longstaff, D. (2008). National quality and performance system for Divisions of General Practice: early reflections on a system under development. *Australia And New Zealand Health Policy*, 5(1). doi: 10.1186/1743-8462-5-8
- Gowon, M., Rohman, A., & Basuki, P. (2020). THE EFFECT OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IMPLEMENTATION ON THE LOCAL GOVERNMENT PERFORMANCE. *International Journal Of Civil Engineering And Technology (IJCIET)*, 9(1), 149-164.
- Groene, O., Klazinga, N., Kazandjian, V., Lombrail, P., & Bartels, P. (2008). The World Health Organization Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals (PATH): An Analysis of the Pilot Implementation in 37 Hospitals. *International Journal For Quality In Health Care*, 20(3), 155-161. doi: 10.1093/intqhc/mzn010
- Halkos, G., & Tzeremes, N. (2011). A conditional nonparametric analysis for measuring the efficiency of regional public healthcare delivery: An application to Greek prefectures. *Health Policy*, 103(1), 73-82. doi: 10.1016/j.healthpol.2010.10.021
- Hood, C. (2007). Public service management by numbers: Why does it vary? Where has it come from? What are the gaps and the puzzles?. *Public Money & Management*, 27(2), 95-102.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and reporting public sector outputs/outcomes. *International Journal Of Public Sector Management*, 21(5), 468-493. doi: 10.1108/09513550810885787

- Janjua, A., Attique, F., Raza, A., & Akbar, W. (2019). Effective performance management of local governments in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(1), 26-45. doi: 10.1108/ijppm-11-2017-0300
- Jian, W., Huang, Y., Hu, M., & Zhang, X. (2009). Performance evaluation of inpatient service in Beijing: a horizontal comparison with risk adjustment based on Diagnosis Related Groups. *BMC Health Services Research*, 9(1). doi: 10.1186/1472-6963-9-72
- Johnston, R., & Pongatichat, P. (2008). Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International Journal Of Operations & Production Management*, 28(10), 941-967. doi: 10.1108/01443570810903104
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. (2015). Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience. *Global Business Review*, 16(3), 351-363. doi: 10.1177/0972150915569923
- Kerpershoek, E., Groenleer, M., & de Bruijn, H. (2014). Unintended responses to performance management in dutch hospital care: Bringing together the managerial and professional perspectives. *Public Management Review*, 18(3), 417-436. doi: 10.1080/14719037.2014.985248
- Khalid, S. (2010). Improving the Service Delivery: A Case Study of a Local Authority in Malaysia. *Global Business Review*, 11(1), 65-77. doi: 10.1177/097215090901100104
- Khalid, S., Beattie, C., Sands, J., & Hampson, V. (2019). Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 652-674. doi: 10.1108/medar-06-2018-0360
- Khan, S., & Ukpere, W. (2014). Employee Performance Management at a South African Government Organization. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n3p661
- Kogan, M., Dykton, C., Hirai, A., Strickland, B., Bethell, C., & Naqvi, I. et al. (2015). A New Performance Measurement System for Maternal and Child Health in the United States. *Maternal And Child Health Journal*, 19(5), 945-957. doi: 10.1007/s10995-015-1739-5
- Koike, O. (2013). Institutionalizing performance management in Asia: looking East or West?. *International Journal Of Public Sector Management*, 26(5), 347-360. doi: 10.1108/ijpsm-05-2013-0066

- Kuei Liao, S., & Lun Chang, K. (2009). Measure performance of hospitals using analytic network process (ANP). *Int. J. Business Performance And Supply Chain Modelling*, 1(2/3), 129-143.
- Kuhlmann, S. (2010). Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review Of Administrative Sciences*, 76(2), 331-345. doi: 10.1177/0020852310372050
- L. Martin, L., & Mikovsky, L. (2010). Comparative performance measurement in decentralised systems: the case of the Florida Benchmarking Consortium. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 1(4), 376–389.
- LANGTON, J., WONG, S., JOHNSTON, S., ABELSON, J., AMMI, M., & BURGE, F. et al. (2016). Primary Care Performance Measurement and Reporting at a Regional Level: Could a Matrix Approach Provide Actionable Information for Policy Makers and Clinicians?. *HEALTHCARE POLICY*, 12(2), 33-51.
- Lee Rhodes, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A., Ohemeng, F., & Perez-Lopez, G. et al. (2012). Current state of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 61(3), 235-271. doi: 10.1108/17410401211205632
- Liu, L., Wu, T., Li, S., de Jong, M., & Sun, Y. (2017). The drivers of local environmental policy in China: An analysis of Shenzhen's environmental performance management system, 2007–2015. *Journal Of Cleaner Production*, 165, 656-666. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.07.165
- Mannion, R., & Braithwaite, J. (2012). Unintended consequences of performance measurement in healthcare: 20 salutary lessons from the English National Health Service. *Internal Medicine Journal*, 42(5), 569-574. doi: 10.1111/j.1445-5994.2012.02766.x
- Mansor, M., & Tayib, M. (2013). Integrated and Open Systems Model: An Innovative Approach to Tax Administration Performance Management. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 18(3), 29.
- Martin, J., & Spano, A. (2015). From performance management to strategic local government leadership: lessons from different cultural settings. *Public Money & Management*, 35(4), 303-310. doi: 10.1080/09540962.2015.1047276
- McDermott, A., Conway, E., Cafferkey, K., Bosak, J., & Flood, P. (2017). Performance management in context: formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals. *The*

International Journal Of Human Resource Management, 30(3), 436-456. doi: 10.1080/09585192.2017.1278714

McLees, A., Thomas, C., Nawaz, S., Young, A., Rider, N., & Davis, M. (2014). Advances in Public Health Accreditation Readiness and Quality Improvement. *Journal Of Public Health Management And Practice*, 20(1), 29-35. doi: 10.1097/phh.0b013e31829ff726

Mee Cheng, S., & Thompson, L. (2006). Cancer Care Ontario and integrated cancer programs. *Journal Of Health Organization And Management*, 20(4), 335-343. doi: 10.1108/14777260610680131

Mimba, N., van Helden, G., & Tillema, S. (2012). THE DESIGN AND USE OF PERFORMANCE INFORMATION IN INDONESIAN LOCAL GOVERNMENTS UNDER DIVERGING STAKEHOLDER PRESSURES. *Public Administration And Development*, 33(1), 15-28. doi: 10.1002/pad.1612

Mononen, P., & Leviäkangas, P. (2016). Transport safety agency's success indicators – How well does a performance management system perform?. *Transport Policy*, 45, 230-239. doi: 10.1016/j.tranpol.2015.03.015

Nakaima, A., Sridharan, S., & Gardner, B. (2013). Towards a performance measurement system for health equity in a local health integration network. *Evaluation And Program Planning*, 36(1), 204-212. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2012.03.009

Nikpeyma, N., Abed Saeedi, Z., Azargashb, E., & Alavi Majd, H. (2014). Problems of Clinical Nurse Performance Appraisal System: A Qualitative Study. *Asian Nursing Research*, 8(1), 15-22. doi: 10.1016/j.anr.2013.11.003

Noble, P., O'Neill, F., Kirk, A., & Hillhouse, E. (2010). Academic health centres: managing the transition from good to great. *Clinical Medicine*, 10(1), 16-19. doi: 10.7861/clinmedicine.10-1-16

Nuti, S., Seghieri, C., Vainieri, M., & Zett, S. (2012). ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF THE ITALIAN HEALTHCARE SYSTEM: FIRST EVIDENCE FROM A PILOT NATIONAL PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM. *Journal Of Healthcare Management*, 57(3), 182-198.

OECD. 1994. Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management. OECD: Paris. Organization Department of the CCP Central Party. 1995. The Notice on Strengthening and Improving the Evaluation of Work Accomplishment of the Leadership Corps of Party Committees and Governments at the County (Municipal) Level. Internal document.

- Ohemeng, F., Zakari, H., & Adusah-Karikari, A. (2015). Performance Appraisal and Its Use for Individual and Organisational Improvement in the Civil Service of Ghana: The Case of Much Ado about Nothing?. *Public Administration And Development*, 35(3), 179-191. doi: 10.1002/pad.1718
- Padovani, E., & Scorsone, E. (2009). Comparing local governments' performance internationally: a mission impossible?. *International Review Of Administrative Sciences*, 75(2), 219-237. doi: 10.1177/0020852309104173
- Persaud, D. (2019). Designing a Performance Measurement System for Accountability, Quality Improvement, and Innovation. *The Health Care Manager*, 38(1), 82-88. doi: 10.1097/hcm.0000000000000250
- Pimperl, A., Rodriguez, H., Schmittiel, J., & Shortell, S. (2017). The Implementation of Performance Management Systems in U.S. Physician Organizations. *Medical Care Research And Review*, 75(5), 562-585. doi: 10.1177/1077558717696993
- Powell, A., White, K., Partin, M., Halek, K., Hysong, S., & Zarling, E. et al. (2014). More than a score: a qualitative study of ancillary benefits of performance measurement. *BMJ Quality & Safety*, 23(8), 651-658. doi: 10.1136/bmjqs-2013-002149
- Pronovost, P., Armstrong, C., Demski, R., Peterson, R., & Rothman, P. (2018). Next level of board accountability in health care quality. *Journal Of Health Organization And Management*, 32(1), 2-8. doi: 10.1108/jhom-09-2017-0238
- Randeree, K., & Al Youha, H. (2009). Strategic Management of Performance: An Examination of Public Sector Organizations in the United Arab Emirates. *The International Journal Of Knowledge, Culture, And Change Management: Annual Review*, 9(4), 123-134. doi: 10.18848/1447-9524/cgp/v09i04/49722
- Røge, K., & Lennon, N. (2018). A study on the criteria of internal transparency, efficiency and effectiveness in measuring local government performance. *Financial Accountability & Management*, 34(4), 392-409. doi: 10.1111/faam.12176
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Verdecho, M. (2020). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-26. doi: 10.1080/14783363.2020.1774357
- Roudo, M., Campbell, A., & Delay, S. (2018). Is Decentralisation Compatible with the Application of Performance Management? The Impacts of Minimum Service Standards on the Motivation of Local Government to Improve Service Delivery in the Indonesian

- Decentralised System. *Journal Of Regional And City Planning*, 29(2), 135. doi: 10.5614/jrcp.2018.29.2.5
- Schatteman, A., & Charbonneau, E. (2010). A comparative study of municipal performance measurement systems in Ontario and Quebec, Canada. *International Journal Of Public Sector Performance Management*, 1(4), 360. doi: 10.1504/ijpspm.2010.033226
- Smith, C., Christiansen, T., Dick, D., Howden, J., Wasylak, T., & Werle, J. (2014). Performance Management Tools Motivate Change at the Frontlines. *Healthcare Management Forum*, 27(1), 15-19. doi: 10.1016/j.hcmf.2013.12.003
- Smith, R., Orlando, E., & Berta, W. (2018). Enabling continuous learning and quality improvement in health care. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 31(6), 587-599. doi: 10.1108/ijhcqa-10-2017-0198
- Smylie, J., Anderson, I., Ratima, M., Crengle, S., & Anderson, M. (2006). Indigenous health performance measurement systems in Canada, Australia, and New Zealand. *The Lancet*, 367, 2029-31.
- Sofyani, H., Akbar, R., & C. Ferrer, R. (2018). 20 Years of Performance Measurement System (PMS) Implementation in Indonesian Local Governments: Why is Their Performance Still Poor?. *Asian Journal Of Business And Accounting*, 11(1), 151-184. doi: 10.22452/ajba.vol11no1.6
- Sole, F., & Schiuma, G. (2010). Using performance measures in public organisations: challenges of Italian public administrations. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 70-84. doi: 10.1108/13683041011074227
- Stannard, T. (2011). A 'Fruitless Obsession with Accuracy': The Uses of Sensemaking in Public Sector Performance Management. *Local Government Studies*, 37(3), 335-353. doi: 10.1080/03003930.2011.571824
- Sutheewasinnon, P., Hoque, Z., & Nyamori, R. (2016). Development of a performance management system in the Thailand public sector: Isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs. *Critical Perspectives On Accounting*, 40, 26-44. doi: 10.1016/j.cpa.2015.06.002
- Torres, I., pina, v., & yetano, a. (2011). Performance measurement in spanish local governments. A cross-case comparison study. *Public Administration*, 89(3), 1081-1109. doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.01919.x
- Trotta, A., Cardamone, E., Cavallaro, G., & Mauro, M. (2012). Applying the Balanced Scorecard approach in teaching hospitals: a literature review and conceptual framework. *The*

International Journal Of Health Planning And Management, 28(2), 181-201. doi: 10.1002/hpm.2132

Umashev, C., & Willett, R. (2008). Challenges to Implementing Strategic Performance Measurement Systems in Multi-Objective Organizations: The Case of a Large Local Government Authority. *Abacus*, 44(4), 377-398. doi: 10.1111/j.1467-6281.2008.00268.x

Van Hengel, H., Budding, T., & Groot, T. (2008). LOOSELY COUPLED RESULTS CONTROL IN DUTCH MUNICIPALITIES. *VU University Amsterdam*, 33.

Wan Ahmad, W., Yahya, Y., & Mukhtar, M. (2011). Performance Measurement System based on value co-creation model. *Proceedings Of The 2011 International Conference On Electrical Engineering And Informatics*. doi: 10.1109/iceei.2011.6021564

Wu, J., Tsai, H., Shih, M., & Fu, H. (2009). Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale. *The Service Industries Journal*, 30(3), 449-462. doi: 10.1080/02642060802248017

Xavier, J. (2014). A Diagnostic Approach to Performance Management: The Case of the Performance Management and Delivery Unit of Malaysia. *International Journal Of Public Administration*, 37(13), 970-979. doi: 10.1080/01900692.2014.944991

Yetano, A. (2009). Managing Performance at Local Government Level: The Cases of the City of Brisbane and the City of Melbourne. *Australian Journal Of Public Administration*, 68(2), 167-181. doi: 10.1111/j.1467-8500.2009.00632.x

Yuen, P., & Ng, A. (2012). Towards a balanced performance measurement system in a public health care organization. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 25(5), 421-430. doi: 10.1108/09526861211235919

Apéndice A: Ecuación de búsqueda usada en la investigación

(TITLE-ABS-KEY ("performance management systems" OR "performance measurement systems") AND TITLE-ABS-KEY ("non-profit and organizations" OR "foundations" OR "government" OR "hospitals")) AND PUBYEAR > 2005 AND PUBYEAR < 2021 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "bk"))