



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION PÚBLICA**

TESIS

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA DE CONTROL
ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DE HUARMEY, DISTRITO DE
HUARMEY, PROVINCIA DE HUARMEY, REGIÓN
ANCASH, 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA**

Autor:

Bach. Zúñiga Cerna Ergasto Lázaro

<https://orcid.org/0000-0002-2444-1842>

Asesor:

Mg. Hernández Terán Saúl

<https://orcid.org/0000-0002-4394-4250>

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel - Perú

2020

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA
GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARMEY,
DISTRITO DE HUARMEY, PROVINCIA DE HUARMEY,
REGIÓN ANCASH, 2018.

Aprobación del Informe de Tesis

Mg. Gonzales Vigo María Aurora
Asesor metodólogo

Mg. Hernández Terán Saúl
Asesor especialista

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica
Presidente del jurado

Mg. Hernández Terán Saúl
Secretario del jurado

Dr. Mego Núñez Onésimo
Vocal del jurado

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi soporte; a Jenny, mi esposa, por su amor y apoyo incondicional; a Junior y Adriana, mis hijos, por ser mi motivación; y a mis padres, porque siempre confiaron en mí.

Ergasto Lázaro.

AGRADECIMIENTO:

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco al Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Huarney; Miguel Milla Moreno, por habernos brindado las facilidades del caso para aplicar y contrastar información relevante para el presente proyecto, el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Ergasto Lázaro.

RESUMEN

La investigación es de tipo descriptiva con un diseño no experimental, transaccional y propositiva que buscó proponer un diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018. La muestra es censal. Se utilizó una encuesta basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 42 colaboradores de la Municipalidad. Para la variable de estudio (Gestión Administrativa) se tuvo en cuenta cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Al realizar la recolección de los datos, se encontró que los colaboradores de la Municipalidad muestran una actitud favorable frente a cada una de las dimensiones, esta situación no impide elaborar y ejecutar planes estratégicos y el planteamiento de metas más viables. Asimismo, muchos de los colaboradores, manifestaron la importancia de contar con una forma de medir el desempeño; así como el reconocimiento por parte de los jefes de las unidades; siendo esta una de las características de un buen líder, aquel que es capaz de reconocer el desempeño de los integrantes de su equipo, promoviendo la rotación del personal de acuerdo a sus capacidades. Por lo tanto, se concluye que el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión planteada por Kaplan y Norton (2006) permite centrar la atención en lo que se considera primordial para conseguir los objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVES: control, dirección, organización, planeación.

ABSTRAC

The research is of a descriptive type with a non-experimental, transectional and proactive design that sought to propose an integral scorecard design as a strategic control tool for the management of the Municipality of Huarmey, district of Huarmey, province of Huarmey, Ancash region, 2018. The sample is census. A survey was used based on the perspectives of the Balanced Scorecard, an evaluation instrument, which was applied to 42 employees of the Municipality. For the study variable (Administrative Management) four dimensions were taken into account: planning, organization, direction and control. When collecting the data, it was found that the employees of the Municipality, show a favorable attitude towards each of the dimensions, this situation does not prevent elaborate and execute strategic plans and the setting of more viable goals. Also, many of the collaborators expressed the importance of having a way to measure performance; as well as the recognition by the heads of the units; this is one of the characteristics of a good leader, one who is able to recognize the performance of the members of his team, promoting staff turnover according to their abilities. Therefore, it is concluded that the Balanced Scorecard, is a management tool proposed by Kaplan and Norton (2006) allows to focus attention on what is considered essential to achieve the strategic objectives.

KEY WORDS: control, direction, organization, planning.

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
I: INTRODUCCIÓN.....	x
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.4. Formulación del problema.....	39
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	39
1.6. Hipótesis.....	40
1.7. Objetivos.....	40
II: MATERIAL Y MÉTODOS.....	41
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	42
2.2. Población y Muestra.....	43
2.3. Variables, Operacionalización.....	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	45
2.5. Procedimiento para recolección de datos.....	45
2.6. Aspectos éticos.....	47
2.7. Criterios de rigor científico.....	47
III: RESULTADOS.....	48
3.1. Tablas y Figuras.....	49
3.2. Discusión de resultados.....	58
3.3. Aporte científico (propuesta si el caso lo amerita).....	60
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	
ANEXO 1: Matriz de Consistencia.....	73
ANEXO 2: Matriz de Evaluación.....	76
ANEXO 3: Documentos.....	78
ANEXO 4: Instrumentos.....	81
ANEXO 5: Tabulación de datos.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Procesos Internos (Planificación/Organización)	
Tabla 1.2. Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento (Dirección).....	56
Tabla 1.3. Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Clientes (Control)	58
Tabla 1.4. Percepción de la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Procesos Internos (Planificación/Organización)	
Figura 1.2. Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento (Dirección).....	56
Figura 1.3. Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Clientes (Control)	58
Figura 1.4. Percepción de la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey.....	60

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

El CMI fue desarrollado en Estados Unidos, en 1992, por Robert Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial en gerencia de intangibles y estrategia. Kaplan y Norton consideraban que las medidas financieras de la actividad empresarial no eran adecuadas para aquel entorno. Esta apreciación los llevó a realizar un estudio de investigación a una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados (Niven 2003). El estudio se denominó “La medición de los resultados en la empresa del futuro” (Kaplan y Norton, 2011).

El Balanced Scorecard se ha implantado en organizaciones de todo el mundo, con un éxito incuestionable.

Desde Premya se parte de algunos supuestos y casos, que hoy se han hecho famosos en todas las escuelas de negocios y entre muchos equipos directivos de todo el mundo.

- Sólo se logra, lo que se mide, en otras palabras: sólo se puede gestionar lo que se puede medir.
- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles principalmente las personas más que en lo material o tangible.
- Los aspectos financieros a corto plazo, resultante de la gestión tradicional no garantizan el éxito futuro.
- La mayor parte de las estrategias a pesar de estar bien formuladas tienen graves problemas para implantarse de una forma eficaz.

En primer lugar: Medir la estrategia, se trata inicialmente de un programa de dirección pensado para medir resultados, que además de mantener los indicadores obtenidos de la

contabilidad, les completaba con la medida de inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros.

En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un CMI, financieros y no financieros, debían derivarse de la *visión y estrategia de la organización*. El cuadro de mando integral es por tanto *una herramienta para medir la estrategia*.

En segundo lugar, tras el éxito de la aplicación en Norteamérica, el Balance Scorecard, sirve para algo más, la medición de los intangibles.

(Canal Alata, 2017) Para estos autores, el Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balance Scorecard, es una herramienta de gestión empresarial que favorece el diseño, implementación, control y evaluación de nuevas estrategias que favorecen el desarrollo y crecimiento de la organización, siendo necesario para .las empresas ya que les proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos.

También, Bastidas y Feliú (2003) resaltan que “más que un conjunto de indicadores que miden hechos económicos, operaciones o transacciones, el cuadro de mando integral contempla la visión integral de la empresa y su estrategia, considerada desde cuatro perspectivas o aspectos diferentes: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos del negocio y la perspectiva del aprendizaje y

crecimiento, las cuales se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto. De esta forma la visión se expresa en términos estratégicos y esta a su vez se traduce en objetivos operativos”.

(Aplicado, Cuenta, Universitaria, & Grancolombiano, 2018), En la actualidad, las empresas desarrollan nuevas estrategias con la finalidad de desarrollar una gestión más eficiente que le permita lograr los objetivos organizacionales. Las empresas públicas no están exentas de ello donde un aspecto importante en ellas es la administración de los recursos humanos, entendida como la tarea de medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas que se ve reflejado en el análisis financiero de las organizaciones.

En el Perú se ha realizado investigaciones donde se aplicaron el cuadro de mando integral. Granda Gayoso, luego de la aplicación del CMI, desarrolla un manual de organización y funciones único para el personal de atención al usuario a nivel institucional con fines a mejorar la calidad de la atención al usuario en el Distrito Fiscal de Chincha.

Es así, que, a nivel local, en la Municipalidad de Huarney, distrito de Huarney, provincia de Huarney, región Ancash, los recursos aún no se han tomado en consideración; tales como la capacitación y el sentimiento de pertenencia dentro de la empresa. Es necesario para superar esta situación, que los gerentes de las empresas públicas; y en especial la Municipalidad de Huarney, diseñen un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de la gestión, teniendo en cuenta elementos básicos como la Misión, Visión, los Valores, las Perspectivas y los Objetivos Estratégicos.

1.2. Trabajos previos.

1.2.1. A Nivel Mundial

Guajardo Lara, Juan Manuel (2017), en su tesis de grado titulada “*APLICACIÓN*

MODELO BALANCED SCORECARD EN SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN”, tesis para optar el Grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas de la Universidad de Chile. El presente estudio de caso es de carácter exploratorio y descriptivo realizado en la División de Fiscalización (DFZ) de la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA). Para su desarrollo, principalmente, se realizaron reuniones de trabajo con las distintas secciones de la DFZ, se recopiló información relevante para conocer el estado actual de la DFZ en materia de gestión y se realizó un análisis de la información y documentación obtenida. El objetivo del estudio de caso, correspondió a: “Diseñar un instrumento de gestión basado en el Balanced Scorecard, que permita contar con una herramienta de medición del grado de logro de las definiciones estratégicas de la División de Fiscalización”, para lo cual se aplicó el modelo Balanced Scorecard (BSC) en dicha División, en consideración a las virtudes que entrega el modelo, especialmente al vincular la gestión de corto plazo con la mirada estratégica de largo plazo. Una de las principales conclusiones del estudio de caso, es que una de las perspectivas más relevantes del modelo para la División, es la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, lo que es consistente con el factor más relevante de la DFZ, el factor humano. Lo que se relaciona directamente con el alto nivel de especialización y profesionalismo del mismo. Por lo señalado, se recomienda que al igual que en el diseño del BSC, durante su implementación, se debe involucrar como un agente activo y de cambio al personal de la DFZ, para efecto de lograr el nivel de compromiso y mejora que requiere el modelo definido, permitiendo con ello, adoptar las acciones necesarias para que la División alcance los objetivos propuestos y con ello, la misión definida.

Jadeed, Ali (2016), en su tesis titulada “*EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS A LA RENTABILIDAD*”, del Programa de Doctorado de la Universidad de Oviedo, España. El presente estudio tuvo objetivo principal estudiar el efecto de los tipos de CMI sobre el desempeño empresarial. No obstante, antes de contrastar esta relación, se comprueban los factores que influyen en el uso de cada tipo de CMI y sus efectos sobre la estrategia. Se analizó los datos de 36 empresas grandes de España y se obtuvieron los siguientes resultados: en el primer trabajo en mostrar empíricamente que la experiencia juega un papel significativo en la utilización del tipo desarrollado. Al nivel estratégico, el

tipo desarrollado aporta más beneficios estratégicos para la empresa que el tipo básico. Las empresas con el tipo desarrollado mejoran el desempeño más que las empresas con el tipo básico.

Pérez Granero, Luis Miguel, (2015) en su tesis titulada *“ESTUDIO DE LOS NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y FACTORES QUE LO EXPLICARÍAN EN EL CASO ESPAÑOL”*, proposición doctoral de Programa de Doctorado de la Facultad Politécnica de Valencia, España. Uno de los objetivos primordiales del presente trabajo de proposición, es realizar una revisión de la literatura que permita comprender su avance y investigar los causantes de contingencia de los que es dependiente el nivel de utilización de un CMI en las organizaciones, y cuáles son los provecho percibidos. Por esto, es considerable estudiar el estado de hoy de la exploración en relación al CMI, cómo ha evolucionado la utilidad y qué causantes de contingencia tienen la posibilidad de saber la adopción y argumentar sus diferentes escenarios de implementación del CMI. La intención de este trabajo de proposición doctoral es contribuir a comprender mejor la verdad de hoy del CMI en las organizaciones, y tener una utilidad de diagnóstico que ayude a los directivos a conocer en qué nivel de avance está el CMI establecido en sus organizaciones. La exploración se ejecuta sobre la base de los datos obtenidos de compañías españolas, la relación entre algunos causantes de contingencia, el nivel avance del CMI y el provecho percibido por medio de su aplicación. Los resultados logrados en esta proposición doctoral tienen la posibilidad de ser útil a los directivos de muchas compañías como instrumento para apreciar de manera correcta la relación coste-beneficio en el momento de establecer un CMI. De esta forma, en su totalidad, este estudio ayuda a contextualizar los trabajos completados sobre el CMI a la verdad y a las pretensiones de la compañía en España.

Argüello Solano, Estefanie y Quesada López, Christian (2015), en su artículo científico titulado *“IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA”*, producto de la Escuela de Gestión de negocios de la Facultad de Costa Rica; expresan que: El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue usado para medir el desarrollo y administrar la estrategia por varios años. Esta revisión de literatura examina la utilización del CMI en pequeñas compañías. Primero, se identificaron las situaciones reportados de esta clase de procesos, las propiedades de las pequeñas compañías que influyen en la utilización del CMI, las

primordiales etapas de utilización y las probables líneas de exploración más adelante. Después de la búsqueda, se identifican 23 artículos investigadores, 12 proposición de graduación y 8 documentos técnicos. Los resultados señalan que las propiedades propias de las pequeñas compañías tienen la posibilidad de ser aprovechadas para llevar a cabo el CMI; por otro lado, el desarrollo puede diferir en relación al planteado en el modelo original. Se establece que hay poca literatura referente al tema, y que es necesaria prueba empírica agregada sobre la eficacia de las implementaciones del CMI en pequeñas compañías.

González Cobo, Paola Alejandra (2014), en su tesis de grado titulada: *“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD Y SU IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN A TRES MESES, PARA UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE MADERA, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA”*; trabajo de titulación de nivel de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Facultad Católica del Ecuador. El avance del presente trabajo de exploración se llevó a cabo con el propósito de crear un plan estratégico para una compañía localizada en el cantón Rumiñahui en la provincia de Pichincha que se ocupa de la producción y venta de productos a partir de madera con el objetivo de incrementar su participación en el mercado, hacer mejor la organización de sus ocupaciones y operaciones y poder competir y seguir estando en el mercado rentablemente. El diseño de la idealización estratégica se llevó a cabo adjuntado con la utilidad de *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral con el objetivo de traducir la estrategia como corresponde, gestionarla y poder medirla. Las conclusiones a las que arribó esta investigación fueron: el crecimiento de la empresa y la constitución como tal en los últimos años evidentemente llevó a manejar de una forma desorganizada las actividades de la empresa y no definir de forma clara las funciones de los empleados, con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se logró determinar cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidad y oportunidades, siendo la matriz FODA una herramienta muy útil ya que permitió analizar y establecer estrategias para la empresa que antes no se las habían tomado en cuenta, el desarrollo de la planificación estratégica aportó de forma significativa a la empresa ya que se definió la misión, visión, los principios corporativos, las políticas y los objetivos organizacionales, lo cual no se lo había hecho anteriormente y

son temas muy importantes porque proporcionan la filosofía empresarial y la base para crear planes de acción que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Adicionalmente los directivos de la empresa pudieron definir de forma clara lo que esperan de la empresa en los próximos años, lo cual es muy importante ya que al tener una visión los esfuerzos diarios y los recursos de la empresa se enfocan en el cumplimiento de la misma. También contribuyó a generar ideas para mejorar las debilidades que tiene la empresa y los recursos que debe aprovechar para ser competitivos en el mercado. Y finalmente, el uso de la herramienta Balanced Scorecard para gestionar y medir el plan estratégico fue muy útil ya que permite un entendimiento claro no solamente de los objetivos que se desean alcanzar, sino la manera de cómo alcanzarlos a través de las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral. También se puede analizar claramente como un objetivo estratégico afecta al resto de objetivos de todas las perspectivas y las áreas en las que se debe reforzar para el cumplimiento de las metas establecidas.

1.2.2. A nivel Nacional

Arana Córdova, Carol Andrea, (2017) La exploración se apoya en la construcción de tácticas con las cuales la compañía analizada va a poder mejorar la rentabilidad de canal 29 de organización. El propósito de esta exploración es crear un Cuadro de Mando Integral para mejorar la rentabilidad del canal 29 de organización de la compañía La Calera S.A.C. El tipo de estudio es descriptivo-transversal, el diseño de exploración es de tipo no en fase de prueba. La exhibe estuvo conformada por 32 personas que tiene dentro trabajadores de 4 primordiales superficies de la compañía. El instrumento usado fue el cuestionario que tiene dentro 12 ítems en cada visión del Cuadro de Mando Integral el cual terminó para la primera variable un total de 48 ítems y 12 ítems que sirvieron para investigar la variable rentabilidad siendo al final 60 ítems procesados. El procesamiento de la exploración se llevó a cabo en el software SPSS para conseguir los resultados que se detallan por medio de los gráficos y tablas descritos en la presente exploración.

Terrerros Panes Miguel Ángel, (2017), en su tesis titulada *“IMPLEMENTACION DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN DE PRODUCTIVIDAD HORA MEDICO EN EL “HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION”*, proposición presentada para elegir el Nivel Estudiantil de Magíster en Ingeniería de Sistemas con Mención en Gerencia de Sistemas Empresariales, de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Facultad nacional del Centro del Perú – Huancayo. La presente proposición ofrece llevar a cabo un Balanced Scorecard para la optimización de información de eficacia hora medico en el “Hospital Daniel Alcides Carrión”, el mismo que ofrece una

satisfacción precisa en las atenciones que se hacen en dicho hospital. Este BSC (BALANCED SCORECARD) facilita al médico, Jefe de servicio, Jefe de Departamento, Jefe de Elementos Humanos, Jefe de Administración de Calidad, jefe de Salud de las Personas, Dirección Administrativa y Dirección Ejecutiva tener un estudio estadístico de Eficacia hora médico en tiempo oportuno de las atenciones que se hacen en el HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION, según estos reportes las más altas autoridades de dicho hospital toman las elecciones correctas para sugerir un servicio de salud más correcto a nuestra población y sancionar esos doctores que no cumplan el nivel de atención según Decreto Supremo N° 042-2014-SA en la Optimización de la calidad, ingreso y eficacia de los servicios de salud. Estos reportes por el momento no van a tener un desarrollo extenso de distribución de parte de las áreas de trabajo de Elementos humanos y estadística, quienes vienen haciendo un trabajo arduamente para el cumplimiento de este indicio de PRODUCTIVIDAD HORA MEDICO, dado que el BSC (BALANCED SCORECARD) contribuye a ofrecer esta información en tiempo oportuno para la toma elecciones. Las atenciones que ejecuta el médico en consulta externa son monitoreadas con el BSC (BALANCED SCORECARD) y entregadas semanal, quincenal, por mes y/o cuando solicite alguna autoridad del HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION para los exámenes que corresponden.

Valdeiglesias Abarca, Jorge Luis, (2017) La presente exploración quiere mostrar la predominación del Cuadro de Mando Integral en el Desempeño de los Indicadores de Administración de la compañía Cineplex S.A. de la región de Juliaca en el año 2016. Para lo cual se tomaron como objeto de estudio los periodos operativos correspondientes al 2016 de la compañía Cineplex S.A de la región de Juliaca, los cuales fueron segmentados en dos grupos de estudio, de tal forma que se logren investigar los resultados de los indicadores de administración tanto antes como luego de aplicado el Cuadro de Mando Integral como utilidad de administración administrativa. El estudio se llevó a cabo de manera en fase de prueba y tiene un grupo en fase de prueba y otro de control, con el cual se establecieron mediciones referenciales, para saber si verdaderamente hay una predominación en el desempeño de los indicadores de administración luego de aplicado el Cuadro de Mando Integral. Con los resultados que se consiguieron en la presente proposición se quiere comprobar las conjetura planteadas y dar al desarrollo y avance de la organización en estudio.

Castillo Torres, Karem Stephany (2016), en su tesis intitulada “*FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA KALUZ 2016 – 2020*”, de la Facultad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque. La presente exploración expone la formulación de un modelo de administración estratégica, apoyado en los principios de planeamiento estratégico y en

las utilidades modernas de generación de modelos de negocio e originalidad, con el objetivo de dar al mejoramiento de la competitividad de la compañía Kaluz. De igual modo, busca contribuir con las Mypes de la zona, entregando información acerca de planeamiento estratégico, avance de modelos de negocio e originalidad, adaptada al desempeño especial de una Mype.

Las Mypes en el Perú emplean a cerca del 59% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada; no obstante, un enorme porcentaje de ese grupo empleado por la Mype son de baja eficacia e informales, siendo el 88% quienes muestran un empleo informal. Además, la alta división del avance empresarial y productivo en un enorme conjunto de chicos negocios, merma la competitividad. Tal es por eso el 94,2 % de las compañías son micro compañías, 5% son pequeñas y sólo el 0.8% son medianas y enormes compañías. Los hombres de negocios que inician una Mype acostumbran guiarse por su intuición, vivencia y capacidad para reaccionar frente a los cambios del entorno; teniendo como propiedad ser nuevos negociantes intuitivos muy orientados a la acción, pero poco aplicados a la planeación de su negocio. Estos componentes los conllevan a lograr cierto desarrollo comercial, no obstante, cuando las compañías crecen de manera rápida y no toman las prudencias debidas se crea caos, desorganización, falta de control, inconvenientes de financiamiento y más que nada la falta de eficacia. Cuando esto pasa la rentabilidad de la compañía inicia su reducción.

Chávarry Marín, Carmen Cecilia, (2016), con su investigación intitulada “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LA SUCURSAL DE LA OFICINA – CHEPÉN”. El presente trabajo de exploración, es una iniciativa para hacer mejor la administración de Usuarios, con el objetivo de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficaz las ocupaciones y tareas para el logro de la meta, a las entidades financieras corresponde al desarrollo e aumento en relación captación de usuarios, que consecuentemente va a generar enorme provecho en esa entidad. Esta exploración tiene dos etapas diferenciadas: Emprendimiento de Exploración y el Avance de la Tesis. En la primera etapa, se busca conseguir el plan de proposición donde se generaliza el trabajo a hacer y, en la segunda etapa se lleva a cabo el plan de trabajo, especialmente, se muestra el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la entidad financiera Banco Azteca del Perú (BAZ). En donde, antes que nada, se establece el inconveniente, se sugieren los objetivos y su justificación. En segundo lugar, se

proporciona a comprender la base teórica y legal que sustenta el modelo de interfaz en cuestión: las perspectivas que tiene dentro el cuadro de mando integral, el tablero de comando, la base de cómo está ordenado el sistema financiero, sistema bancario y no bancario. En tercer lugar, se va a tener presente el diseño del cuadro de mando integral, el mapa estratégico (matriz causa-efecto) para la entidad financiera en estudio; La utilización se ha creado con la metodología CMI-IRIS, desde el modelo de Kaplan y Norton, incorporando algunas vivencias conseguidas por el Grupo de Incorporación y Reingeniería de Sistema (IRIS) y por último, se muestra la parte de materiales y procedimientos usados en esta exploración. De igual modo, se dan a comprender algunas conclusiones y sugerencias.

Cortez Sáenz, Luis Carlos Arturo y Zelada López, Gaby Rosita (2016), en su proposición intitulada “APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA FULL MUSIC AÑO 2015”, proposición desarrollada para conseguir el encabezado Profesional de Licenciado en Gestión de la Escuela profesional de Gestión de la Facultad Privada Antenor Orrego de Trujillo – La Libertad. El presente trabajo de exploración aborda el tema de la aplicación del Balanced Scorecard para hacer mejor la administración operativa de la compañía Full Music a lo largo del año 2015. El inconveniente que se planteó fue: ¿La aplicación del Balance Scorecard va a mejorar la administración operativa de la compañía FULL MUSIC en el año 2015? La conjetura iniciativa fue: La aplicación del Balance Scorecard, dentro de sus perspectivas de estudio y desarrollo y procesos internos sí va a mejorar la administración operativa de la compañía FULL MUSIC en el año 2015. La gente que estuvo sujeto a estudio fue todo el plantel de la compañía, tanto operativo (4) como administrativo (1). El diseño de exploración usado es el lineal de un solo grupo con observación de la circunstancia antes y luego mostrado; las técnicas fueron la entrevista y el examen documental, y los instrumentos de recolección fueron la guía de entrevista y la guía de examen documental. De acuerdo con los resultados hallados se comprueban la conjetura y los objetivos de la exploración, por lo cual la aplicación de un Balanced Scorecard optimización la administración operativa de la compañía Full Music Center S.A.C. La conclusión a la que se llegó es que se comprobó que la aplicación del Balanced Scorecard, dentro de la Administración Operativa de la compañía permitió lograr las misiones planteadas en las perspectivas de estudio y procesos internos, progresando de esta forma la

administración de hoy.

Ipanaque Maza, Calixto (2015), en su tesis intitulada "MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA "UNAC", COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA". Se muestra la presente iniciativa de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química "UNAC" como utilidad de administración estudiantil administrativa basado en la metodología desarrollado por Kaplan y Norton cuya finalidad es: realizar y ofrecer rastreo a la estrategia. Para realizar el cuadro de mando se elaboró y validó la meta, perspectiva y el examen FODA para saber los puntos internos y externos que chocan que chocan en la organización. Con las tácticas conseguidas se construyeron los objetivos estratégicos y con estos el mapa estratégico donde se establece una relación causa efecto en 4 perspectivas y después se crea la matriz del cuadro de mando donde se expone los indicadores, misiones y plan de acción. El rastreo para la medición, la evaluación, la ejecución y los resultados del desarrollo se ejecuta por el software MS Excel. La aplicación del Cuadro Mando Integral tiene como finalidad conseguir superiores resultados, a llevar a cabo y administrar la estrategia, así se quiere contribuir al avance de una planeación más eficaz y ejercer un mejor control de la administración con lo cual la biblioteca de la Facultad de Ingeniería Química "UNAC" va a ser más competitiva.

1.2.3. A nivel Regional

Oncoy Ramírez, Ricardo Hussein (2015) en su tesis intitulada "*ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH 2014*", *proposición para elegir el Encabezado Profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática de la Escuela Estudiantil – profesional Ingeniería de Sistemas e Informática de la Facultad de Ciencias de la Facultad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" de Huaraz – Ancash. La presente proposición llamada "Análisis y diseño de un sistema apoyado en Balanced Scorecard para la administración estratégica del Gobierno Regional de Ancash, 2014", tiene por propósito "Realizar el examen y diseño un sistema apoyado en el Balanced Scorecard para la administración estratégica del Gobierno Regional de Ancash"; por este motivo y*

apoyándose en antecedentes de todo el mundo, nacionales y locales, en el examen y síntesis de un marco teórico referido a sistemas de información, administración estratégica, planeamiento estratégico y operativo y Balanced Scorecard (BSC), se llevó a cabo la exploración. Para el avance de la proposición se aplicaron las técnicas de entrevista, recolección de datos, observación directa y examen documental; apoyado por el procedimiento de exploración descriptiva, la metodología de avance de programa RUP y el modelo Balanced Scorecard. Como producto de la exploración se tiene, la lista de requerimientos del sistema, el diagnóstico de la verdad circunstancia, los diagramas de interfaz del sistema, la arquitectura tecnológica iniciativa, el modelo de cuadro de mando reflejado en el diseño del sistema, el diseño lógico del banco de información y las informaciones y proyectos generados para la creación e utilización del sistema. Al final se concluye que el examen y diseño de un sistema apoyado en el procedimiento Balanced Scorecard es efectivo para medir y cuantificar el estado situacional de la administración operativa y estratégica de la institución y entonces ayuda favorablemente con la administración estratégica; y se sugiere el tema para trabajos futuros.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de administración que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos por medio de indicadores y unidos a unos proyectos de acción que aceptan alinear el accionar de los integrantes de la organización con la estrategia de la compañía. Hablamos de una utilidad de control de administración, cuya funcionalidad indispensable es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la compañía. (KAPLAN Y NORTON, 1997) Lo verdaderamente recurrente en las organizaciones que tienen cuadros de mando es que estén basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una perspectiva corto-placista del potencial de la organización. El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la visión Financiera se tienen presente las otras tres enormes superficies a nivel estratégico dentro de las organizaciones: usuarios, procesos y elementos.

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas. (KAPLAN Y NORTON, 1997)

Financiera: ¿Cómo nos observamos a los ojos de los inversionistas? Avance y Aprendizaje: ¿Podemos seguir progresando y creando valor? Procesos: ¿En qué debemos sobresalir? Clientes: ¿Cómo nos ven los usuarios? El Cuadro de Mando Integral todavía tiene los indicadores financieros habituales. Lo distingue con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la narración de hechos y hechos pasados, una historia correcta para las compañías de la era industrial, para las cuales las inversiones en habilidades y relaciones con los usuarios a la larga no eran críticas para el triunfo. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros tienen que conformar parte del sistema de información para empleados en todos los escenarios de la organización. No obstante, estos indicadores financieros son inadecuados para asesorar y considerar el viaje que las compañías de la era de la información tienen que llevar a cabo para hacer un valor futuro, por medio de inversiones en usuarios, suministradores, empleados, procesos, tecnología e originalidad.

1.3.2. Perspectivas CMI

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la perspectiva y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las 4 perspectivas. (KAPLAN Y NORTON, 2000.

(Meléndez, 2018), El Balanced Scorecard amplía el grupo de objetivos de las entidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela precisamente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a la larga. Cuadro de Mando Integral: qué es, cómo se diseña y crea.

1.3.3. ¿Qué es el CMI?

El CMI, es una utilidad que facilita traducir la estrategia de una compañía en un grupo de acciones de corto que permitan administrar la estrategia, desde el corto hasta el

extenso período, por medio de indicadores de actuación. Dicho de otra forma, gestiona la/s estrategia/s de la compañía para conseguir los objetivos, muchas compañías eligen trabajar con Objetivos Estratégicos de extenso período, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y tácticas como uno solo y no por separado. El CMI gestiona el propósito estratégico y/o la estrategia en relación como la enfoque la compañía. Por eso es que llamado al CMI como un SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA. (Kaplan R. & Norton D., 2000)

1.3.4. ¿Qué no es el CMI?

El CMI NO es un Sistema de Control, como muchas compañías y expertos aseguran, al suponer de esta forma le quitamos la esencia misma de esta utilidad, puesto que fue creada para gestionar la estrategia de extenso período de la compañía y no para vigilar ciertas acciones administrativas, por esto hare hincapié a eso que nos dicen los autores del CMI en su libro Cuadro de Mando Integral: (Kaplan, R. & Norton, D., 2000) Tampoco el CMI fue pensado para formular tácticas, sino para gestionarlas, con el tiempo y la costumbre puede transformarse en eso, pero al principio ayuda para gestionar la estrategia, NO, de esta forma como una utilidad para su diseño.

1.3.5. ¿Cómo diseñar el cuadro de mando integral?

(Zegarra, 2014) Para crear el CMI, primero la compañía debe existir elaborado sus propósitos y tácticas de extenso período, esto comunmente por medio de la Idealización Estratégica. Si los cuenta entonces se puede crear el CMI, lo que se va a hacer es descomponer la estrategia de la compañía en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en 4 superficies genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje-Formación interna de la compañía, vamos a llamar a estas superficies perspectivas aplicando el lenguaje del CMI. No obstante, decíamos que la estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y después se sistematizan en estas 4 perspectivas (o áreas), pero estas acciones tienen que estar enlazadas unas

por ejemplo o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO (Malmi, 2001).

1.3.6. Mapa estratégico

(García García & Restrepo, 2015) Una de las considerables propiedades del CMI es sin duda el mapa estratégico, pero que es un mapa estratégico, como se diseña y para qué sirve. Para responder y abarcar a estas cuestiones, primero vamos a hacer un paréntesis para comentar del MAPA CONCEPTUAL. Un mapa conceptual se utiliza para sintetizar de forma ordena y gráfica un tema o criterio de estudio, de tal forma que se logre abarcar el tema al solo ver la gráfica, y leer los elementos y expresiones de link de la misma forma que se ve en la gráfica de ejemplo. Del ejemplo tenemos la posibilidad de ver de manera gráfica y resumida el tema de los animales, en el mapa conceptual hay una composición relacionada por medio de cuadros, líneas y expresiones de link. No obstante por un instante bajo esta lógica imaginemos que en lugar de exhibir de forma resumida y gráfica un tema, se aprecie de igual modo la estrategia de la compañía, pero de tal modo que se logre ver en la gráfica la relación causa y efecto, en vez de la composición vertical que tiene el mapa conceptual (es decir el rastreo que se hace al mapa conceptual empezando desde arriba para abajo los elementos de la gráfica). Cuando se gráfica la estrategia bajo la relación causa y efecto se crea un MAPA ESTRATÉGICO, oséa un composición gráfica que exhibe de manera resumida como está compuesta la estrategia de la compañía. Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el CMI), organizados en cada visión se empieza de abajo para arriba manteniendo las expresiones SI y ENTONCES.

1.3.7. Indicadores del CMI.

Además, todos los elementos que están en el ejemplo del mapa estratégico debe ser medidos por indicadores (que tienen la posibilidad de ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos comunica el siguiente pensamiento. (Kaplan R, S. & Norton D, P., 1996) SI NO LO PUEDES MEDIR, NO LO PUEDES GESTIONAR, Dicho de otra forma,

sino lo puedes medir, no tendrás la posibilidad de administrarlo, porque no contarás con parámetros para entender si está bien o mal, entre otras cosas, algún docente de la facultad requiere medir el progreso estudiantil de cada universitario, esto por medio de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría gestionar, vigilar y considerar a los estudiantes. Por eso cada propósito estratégico (es decir las acciones concretas), debe tener un indicio, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la contrariedad de entender cómo medirlos, este punto lo ampliaremos más adelante. Terminando, cada ingrediente llamado, en el CMI, objetivos estratégicos está acomodado en perspectivas según le correspondan. En el modelo genérico del CMI hay 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Formación. Y cada propósito estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta idea describiremos las perspectivas.

Cuadro 1: Componentes que conforman el Cuadro de Mando Integral

Componentes	Descripción
Perspectiva	Puntos de vista desde los cuales se construyen objetivos e indicadores que contribuyen a la ejecución de las estrategias. Entre todos aseguran el carácter balanceado del CMI.
Objetivos	Acciones a futuro que definen la contribución de cada perspectiva a la realización exitosa de la estrategia.
Indicadores	Mecanismo para medir y dar seguimiento al desempeño de cada uno de los objetivos establecidos. Para cada indicador se definen una o varias metas.
Metas	Niveles mínimos, máximos o rangos que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de cada uno de los objetivos establecidos en cada perspectiva.
Iniciativas	Sugerencias e ideas que, aportadas por los implicados, facilitan la ejecución de los objetivos y el alcance de las metas.

Fuente: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400010

PERSPECTIVA FINANCIERA

La creación del CMI debe animar a las compañías a vincular sus propósitos financieros con la estrategia de la compañía. Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las otras perspectivas. Los objetivos financieros tienen la posibilidad de diferir en

forma destacable en cada etapa de período de vida de una compañía. Crecimiento Sostenimiento Cosecha Los objetivos financieros en la etapa de desarrollo enfatizarán el desarrollo de las ventas en novedosos destinos empresariales y a nuevos usuarios y que proceden de nuevos bienes y prestaciones manteniendo unos escenarios de costos correctos para el avance de los productos y de los procesos, los sistemas, las habilidades de los empleados y el lugar de nuevos canales de marketing, ventas y organización. Los objetivos en la etapa de sostenimiento van a poner énfasis en los indicadores financieros habituales, como el ROCE, los resultados positivos de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión van a ser evaluados a través de examen nivel de las inversiones, así como los flujos de caja actualizados. Algunas compañías utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor barato añadido. Todas estas medidas representan el propósito financiero clásico: conseguir buenos desempeños sobre el capital aportado. (Valdivia-mesa, 2015) Los objetivos financieros para las compañías que están en la etapa de cosecha van a estar presionados hacia el CASH FLOW. Alguna inversión que se lleve a cabo ha de tener unas restituciones de dinero seguros e repentinas. Los indicadores financieros, así como desempeño sobre las inversiones, valor barato añadido y los resultados positivos de explotación son menos importantes dado que se realizaron las enormes inversiones. El propósito no es aumentar totalmente los desempeños sobre las inversiones, sino incrementar totalmente el dinero que puede devolverse a la compañía, que viene de todas las inversiones llevadas a cabo en el pasado. En el ejemplo esta visión está compuesta solo de dos objetivos estratégicos.

PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Las compañías identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el ingrediente de ingreso de los objetivos financieros. La visión del cliente facilita que las compañías equiparen sus indicadores clave sobre los usuarios (satisfacción, retención, compra y rentabilidad) con los segmentos del mercado y usuarios seleccionados. Además, les facilita detectar y medir en forma explícita las proposiciones de valor añadido que entregarán a los segmentos de usuarios y de mercados seleccionados. Las compañías han de detectar los segmentos del mercado en sus ciudades de usuarios que ya están y potenciales, y después elegir los segmentos en los que escoge competir. La identificación de las

proposiciones de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se transforma en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la visión del cliente. El grupo de indicadores centrales de los resultados de los usuarios y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes: Cuota de Mercado, Incremento de clientes, Retención o compra de clientes, Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo), Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad), Los inductores de la actuación para el agrado del cliente son: El tiempo Calidad, Precios.

PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

Para esta visión, se identifican los procesos más críticos en el momento de hallar los objetivos del empresario y usuarios. Las compañías desarrollan sus propósitos e indicadores desde esta visión luego de haber creado los objetivos e indicadores para la visión financiera y del cliente. Se le sugiere a los hombres de negocios que definan una perfeccionada cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el desarrollo de originalidad a través de la identificación de las pretensiones de los usuarios recientes y futuros y construyendo novedosas resoluciones para estas pretensiones, continuando con los procesos operativos por medio de la distribución de los bienes y prestaciones que ya están a los usuarios que ya están y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios luego de la venta, que se agregan al valor que reciben los usuarios. Cada compañía tiene un grupo exclusivo de desarrollo para hacer valor para los usuarios y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del desarrollo de adentro comprende tres procesos primordiales. El desarrollo de innovación, El desarrollo operativo, El servicio postventa

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser increíble. Los objetivos de la visión del estudio y desarrollo ofrecen la infraestructura que facilita que se alcancen los objetivos ambiciosos en las que sobran perspectivas y son los inductores necesarios para hallar unos resultados increíbles en las anteriores perspectivas. El CMI recalca la consideración de invertir para el futuro, y no solo en las superficies habituales de inversión, como los nuevos equipos y la exploración y avance de productos nuevos. Las organizaciones tienen que invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y métodos si es que quiere lograr unos objetivos de desarrollo

financiero a la larga, se habla de tres categorías de cambiantes en la visión de estudio y desarrollo. Las habilidades de los empleados, El agrado del empleado La retención del empleado La eficacia del empleado Las habilidades de los sistemas de información La razón, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Blass Lahitte & Sánchez Vásquez, 2011) Los inductores del desarrollo y estudio surgen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y a equiparación de la organización. Las tácticas para una actuación superior exigirán, generalmente, unas inversiones indispensables en personal, sistemas y procesos que edifican habilidades para las organizaciones. Los objetivos y las medidas de estos inductores tendrán ser parte integrante del CMI de alguna organización. Los indicadores basados en los empleados, agrado, retención y eficacia ofrecen medidas del resultado de las inversiones llevadas a cabo en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

1.3.8. Construcción del Cuadro de Mando Integral (KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2000)

Recolección de los objetivos estratégicos Lo primero que hay que hacer es retomar los objetivos estratégicos formulados y clasificados según todas las perspectivas establecidas. Si en algún caso se incorporó alguna visión agregada a las 4 anteriores, esa visión va a tener que reflejarse en el mapa estratégico. (Zegarra, 2014) Para llevar a cabo el trabajo de forma costumbre, cada propósito se puede transcribir en una tarjeta (puede hacerse en una tabla en un procesador de texto o en una hoja de cálculo). El trabajo se posibilita todavía más si se utilizan tarjetas de colores diferentes, una para cada visión, entre otras cosas. Rojo o rosado: lo financiero, Azul o celeste: los usuarios, Amarillo: los procesos internos y Verde: el estudio. Determinar la secuencia de links (Meléndez, 2018) Las perspectivas tienen que colocarse en el mapa de tal forma que hagan ver la secuencia de links entre los objetivos desde la base hasta el ápice del mapa. El patrón general que se usa en compañías privadas dedicadas a los negocios radica en detectar en la base la visión del estudio y el ápice del mapa se ubica la visión financiera. En las entidades sin ánimo de lucrar la visión financiera se ubica en la base del mapa. Relacionar y comprobar los objetivos Las tarjetas con los objetivos se agrupan por nivel en correo con cada visión.

¿Cómo gestionar el CMI? (KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2000)

Para que tenga triunfo su estrategia cada propósito estratégico y sus propios programas de acción tienen que conformar parte de cada administración en su Programa Operativo Anual POA, también conocido como Plan de acción anual, para que sea operativo el CMI a lo largo de cada administración hasta llenar el transcurso de tiempo del mismo. A lo largo de cada administración y de manera trimestral se va a ir evaluando los indicadores de cada propósito para ver si están llegando a los blancos fijados, de esta forma además los programas de acción, de la misma manera como evaluamos la ejecución presupuestaria, solo de esta forma se va a poder transformar en el CMI en un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

1.4. Formulación del Problema.

¿Cómo mejorar la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

A. Justificación científica

El presente estudio está basado en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton para así optimizar los procesos de gestión y obtener mejores beneficios en la empresa.

B. Justificación técnica

El presente estudio permitió realizar un monitoreo integral de las acciones y/o coordinaciones para la toma de decisiones estratégicas con miras a mejorar la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, en el presente año.

C. Justificación metodológica

Los resultados del presente estudio permitieron llegar a la conclusión que un diagnóstico previo de la realidad problemática contribuirá a obtener una mejor gestión para el crecimiento competitivo de la institución pública.

D. Justificación social

El presente estudio permitió realizar un diagnóstico que ayudó a identificar los puntos críticos teniendo en cuenta las dimensiones del Cuadro Integral de Mando.

1.6. Hipótesis.

La implementación de una herramienta de control estratégico, basada en el cuadro de mando integral (CMI), permitirá obtener una información más precisa de la Gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.

1.7. Objetivos.

1.8.1. Objetivo general

Proponer un diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.

1.8.2. Objetivos específicos

2. Diagnosticar el estado actual de la capacidad de gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.
3. Identificar las perspectivas influyentes en la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.
4. Diseñar la propuesta de una herramienta de control estratégico, basado en el cuadro de mando integral, para la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.

MATERIAL Y MÉTODOS

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con el propósito de la investigación, el presente estudio reunió las características de una investigación descriptiva. Se considera descriptiva, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010. P. 80), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

En este sentido se describió las dimensiones de la variable de estudio Gestión realizada por la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, Región Ancash, teniendo presente las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje.

2.1.2. Diseño de Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, el estudio se caracterizó por utilizar una metodología no experimental, transaccional y propositiva; ya que no se manipularon las variables de estudio, sino que fueron medidas una sola vez tal como lo manifiesta

Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los estudios no experimentales, son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente la(s) variable(s) de análisis y los fenómenos son observados tal y como aparecen en el contexto natural del cual se tomarán, analizarán y estudiarán a efectos de obtener una visión clara de su comportamiento.

Con respecto a los estudios transaccionales, el mismo autor sostiene que son aquellos estudios donde los datos son recolectados en un solo momento del estudio.

Por último, el presente estudio es considerado una investigación propositiva ya que persigue formular una propuesta que le permita mejorar una situación significativa.

Esquema:

O ----- M

Dónde:

M = Muestra de estudio.

O = Observación realizada a dicha muestra.

2.2. Población y Muestra

La población constituye el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. En este sentido, la población, objeto de estudio estuvo conformado por 42 colaboradores de la Municipalidad.

En consecuencia, al contar con una población pequeña se consideró el total de la misma, es así que el tipo de muestreo es CENSAL es decir los 42, ya que la investigación nos permite llegar a todas unidades.

Tabla 01

FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARMEY – 2018

UNIDAD ORGÁNICA	TOTAL
ALCALDÍA	3
SECRETARIA GENERAL	4
GERENCIA MUNICIPAL	1
GERENCIA DE ASESORÍA JURIDICA	1
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	5
GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	5
GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	3
GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	4
GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA	1
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	3
GERENCIA DE GESTIÓN TERRITORIAL	4
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	4
TOTAL	42

FUENTE: Sub Gerencia de Recursos Humanos.

2.3. Variables Operacionalización

2.3.1. Variables

Variable: Gestión

Definición conceptual

El latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Definición operacional

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos. Considera las cinco funciones administrativas que se debe ejercer en las diferentes organizaciones son planeación, organización, integración de personal y control.

2.3.2. Operacionalización¹

VARIABLE Y	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	ITEMS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANEACIÓN (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS)	- Toma de decisiones - Elaboración de planes - Administración estratégica	NOMINAL	CUESTIONARIO I	Del 1 al 10
	ORGANIZACIÓN (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS)	- Estructura - Diseño organizacional - Departamentalización - Formalización - Comunicación - Tecnología - Recursos Humanos			
	DIRECCIÓN (PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE)	- Comportamiento organizacional - Equipos de trabajo - Motivación - Liderazgo		CUESTIONARIO II	Del 11 al 20
	CONTROL (PERSPECTIVA CLIENTE)	- Evaluación del desempeño real - Estándares - Medidas de control administrativo		CUESTIONARIO III	Del 21 al 25

Fuente: Kaplan y Norton, 2005.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a emplear en la recolección de datos fue la encuesta. En este sentido, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “recolectar datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre sí: 1. seleccionar un instrumento, el cual debe ser válido y confiable, 2. aplicar ese instrumento obteniendo las observaciones y mediciones de las variables. 3. preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, es decir codificar los datos”.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

Para la presentación de los análisis estadísticos de la presente investigación, se tuvo en cuenta la estadística descriptiva. (Córdova, 2006). En primer lugar, a través de la construcción de tablas de doble entrada por dimensión, colocándose en el margen superior la totalidad de los ítems y en el margen izquierdo la totalidad de los sujetos en forma de columna, se obtuvo la calificación de cada ítem y en fila la calificación lograda por cada uno de los sujetos a estudiar. Para los efectos de la presentación de los resultados, se ha procedió a la tabulación correspondiente de los datos para luego procesarlos, utilizando el SPSS 22.

¹ Las dimensiones de la Gestión Administrativa se relacionaron con las dimensiones del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que el diagnóstico de la Gestión Administrativa, se hizo teniendo presente estas dimensiones.

Cuyos valores obtenidos de la aplicación del cuestionario, fueron confrontados con un baremo de interpretación diseñados por indicador, dimensión y variable que permitió el análisis de los resultados, así como a plantear las conclusiones, recomendaciones, lineamientos de gestión, planteados como objetivo de esta investigación. La construcción de dicho baremo, se fundamentó en la opinión de Briones (2001), quien señala que los límites y significados de este, se establecen de forma arbitraria por parte del investigador. Asimismo, se optó por elaborar una escala que nos ayude en la interpretación de la percepción que el colaborador tiene de la variable en evaluación, siendo ésta como: MUY DESFAVORABLE, DESFAVORABLE, REGULAR, FAVORABLE Y MUY FAVORABLE, tal como se indica en el cuadro referencial que sigue:

Cuadro 2

BAREMO PARA LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN: PERSPECTIVA VARIABLE: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Percepción	Procesos Internos (Planeación, Organización)	Aprendizaje y Crecimiento (Dirección)	Cientes (Control)
Muy Desfavorable	0 a 10	0 a 10	0 a 5
	11 a 20	11 a 20	6 a 10
Desfavorable	21 a 30	21 a 30	11 a 15
	31 a 40	31 a 40	16 a 20
Regular	41 a 50	41 a 50	21 a 25
Favorable			
Muy Favorable			

Fuente: *Elaboración propia*

Posteriormente, se hizo uso de la Estadística Descriptiva que sirvió para presentar los datos estadísticos, tales como: cálculos de frecuencias absolutas y frecuencias relativas por dimensión para ser presentadas en las respectivas tablas y realizar el análisis.

Los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS V.22, además con la hoja de cálculo Excel.

2.6. Aspectos éticos

Para garantizar la veracidad de la investigación, se presentó documentos probatorios: Solicitudes, autorizaciones, constancias de aplicación y fotografías en el lugar de los hechos.

2.7. Criterios de Rigor científico

La presente investigación, se sustenta en los siguientes criterios de rigor científico.

- **CREDIBILIDAD.** Ya que obtendremos datos reales en los reportes generados del AIRHSP. Así mismo obtendremos información de los especialistas de las diferentes oficinas directamente vinculadas a éste sistema.
- **APLICABILIDAD.** Los descubrimientos de la investigación serán aplicados a las diferentes unidades ejecutoras del sector público.
- **NEUTRALIDAD.** El investigador no tiene ni tendrá ningún interés, ni motivación personal por los resultados que se obtendrá en la presente investigación.

RESULTADOS

III. RESULTADOS

En este acápite se presentan dos aspectos: la presentación de los resultados por dimensión y los resultados generales de la evaluación de la percepción de Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, instrumento aplicado a los colaboradores de la Municipalidad del distrito de Huarmey, provincia del

mismo nombre de la región de Ancash, para conocer la percepción que estos tienen de la Gestión Administrativa, de la indicada institución,

Para los efectos de la presentación de los resultados, se ha procedido la tabulación correspondiente de los datos para luego procesarlos utilizando el SPSS 22 y los baremos que se proponen en el capítulo anterior y que lo reiteramos para facilitar la lectura.

Asimismo, se optó por elaborar una escala que nos ayude en la interpretación de la percepción que el colaborador tiene de la variable en evaluación, siendo ésta como: MUY DESFAVORABLE, DESFAVORABLE, REGULAR, FAVORABLE Y MUY FAVORABLE, tal como se indica en el cuadro referencial que sigue:

Percepción	Procesos Internos (Planeación, Organización)	Aprendizaje y Crecimiento (Dirección)
Muy Desfavorable	0 a 10	0 a 10
Desfavorable	11 a 20	11 a 20
Regular	21 a 30	21 a 30
Favorable	31 a 40	31 a 40
Muy Favorable	41 a 50	41 a 50

FUENTE: Elaboración propia.

3.1. Presentación de los Resultados por dimensión:

3.1.1. Resultados de la Dimensión: Procesos Internos (Planificación y Organización)

Tabla 1.1.

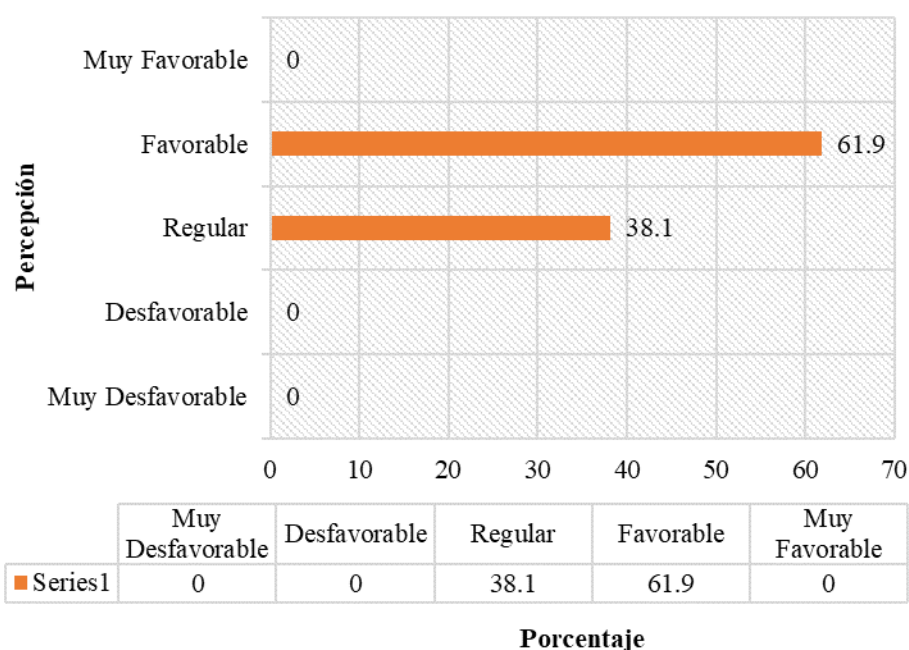
*Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Procesos Internos
(Planificación/Organización)*

<i>Percepción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Regular</i>	16	38,1	38,1	38,1
<i>Favorable</i>	26	61,9	61,9	100,0
<i>Muy Favorable</i>	0	0	0	0
<i>Total</i>	42	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

Figura 1.1.

Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Procesos Internos (Planificación/Organización)



Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.1 y el gráfico correspondiente que contienen y representan los resultados de la percepción que tienen de la Gestión Administrativa en su dimensión

PROCESOS INTERNOS que los colaboradores de la Municipalidad, se observa lo siguiente:

El 38.1 % de los colaboradores lo percibe como REGULAR y un significativo 60.9 % tiene una percepción FAVORABLE, significando que tienen un conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos institucionales, que tiene un conocimiento aceptable de los Manuales de Normas y Procedimientos de la organización, observándolos para el cumplimiento de sus funciones y las actividades de su área, las que tienen la conformidad de la gerencia.

La misma percepción tiene de la integración de los recursos financieros, materiales y tecnológicos a los procesos de la gestión administrativa, buscando siempre la eficiencia.

También percibe como regular o favorable la delegación de funciones y el flujo de las comunicaciones.

3.1.2. Resultados de la Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento (Dirección)

Tabla 1.2.

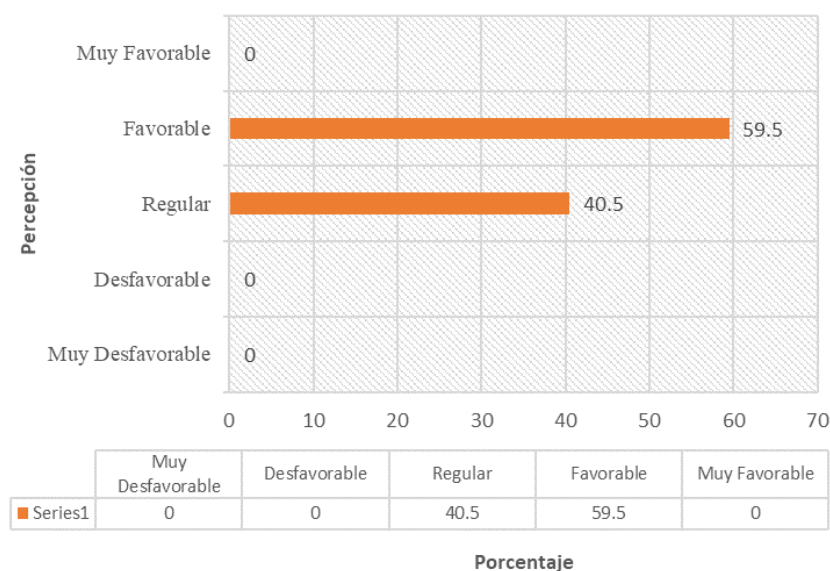
**Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento
(Dirección)**

<i>Percepción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Regular</i>	17	40.5	40.5	40.5
<i>Favorable</i>	25	59.5	59.5	100.0
<i>Muy Favorable</i>	0	0	0	0
<i>Total</i>	42	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

Figura 1.2.

**Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento
(Dirección)**



Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.2 y el gráfico correspondiente que contienen y representan los resultados de la percepción que tienen de la Gestión Administrativa en su dimensión APRENDIZAJE y CRECIMIENTO que los colaboradores de la Municipalidad, se observa lo siguiente:

El 40.5 % de los colaboradores lo percibe como REGULAR y un 59.5 % tiene una percepción FAVORABLE, significando en esa medida considera la actualización del organigrama institucional. Lo mismo percibe sobre las acciones de capacitación y la evaluación de los puestos, que en cuanto se hace permite superar deficiencias de la institución, mejorando desempeños colectiva e individualmente bajo un aceptable liderazgo lo que impacta en la motivación de los colaboradores.

3.1.3. Resultados de la Dimensión: Cliente (Control)

Tabla 1.3.

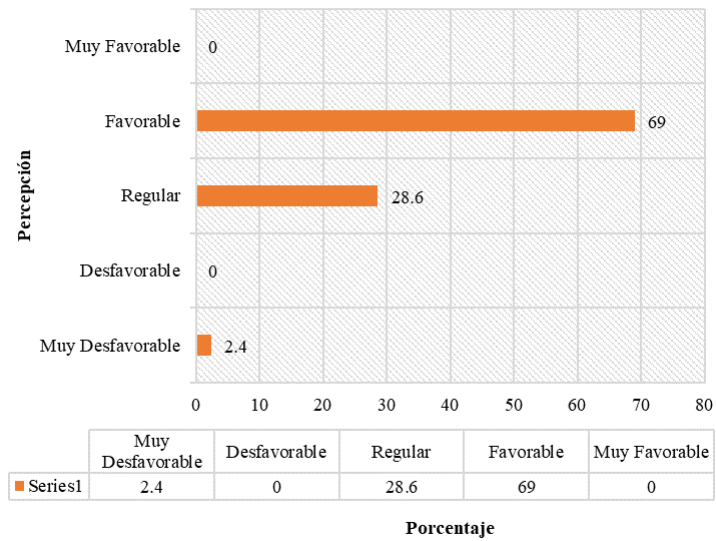
Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Clientes (Control)

<i>Percepción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Muy Desfavorable</i>	<i>1</i>	<i>2.4</i>	<i>2.4</i>	<i>2.4</i>
<i>Desfavorable</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Regular</i>	<i>12</i>	<i>28.6</i>	<i>28.6</i>	<i>31.0</i>
<i>Favorable</i>	<i>29</i>	<i>69.0</i>	<i>69.0</i>	<i>100.0</i>
<i>Muy Favorable</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Total</i>	<i>42</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

Figura 1.3.

Percepción de la Gestión Administrativa en la Dimensión: Clientes (Control)



Fuente: Resultados de Encuesta
Fecha: 22 septiembre del 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.3 y el gráfico correspondiente que contienen y representan los resultados de la percepción que tienen de la Gestión Administrativa en su dimensión CLIENTES los colaboradores de la Municipalidad, y que al respecto se observa lo siguiente:

Un 2.4. % de los colaboradores lo percibe como MUY DESFAVORABLE, en tanto que un 28.6 % de los colaboradores lo percibe como REGULAR y un 69 % tiene una percepción FAVORABLE, respecto a la calidad del servicio que oferta la Municipalidad, gracias a su oportunidad, tratamiento de los reclamos y la observancia de las medidas de control aplicadas en la institución.

3.1.4. Resultados Generales de la evaluación de la percepción de Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey.

Tabla 1.4.

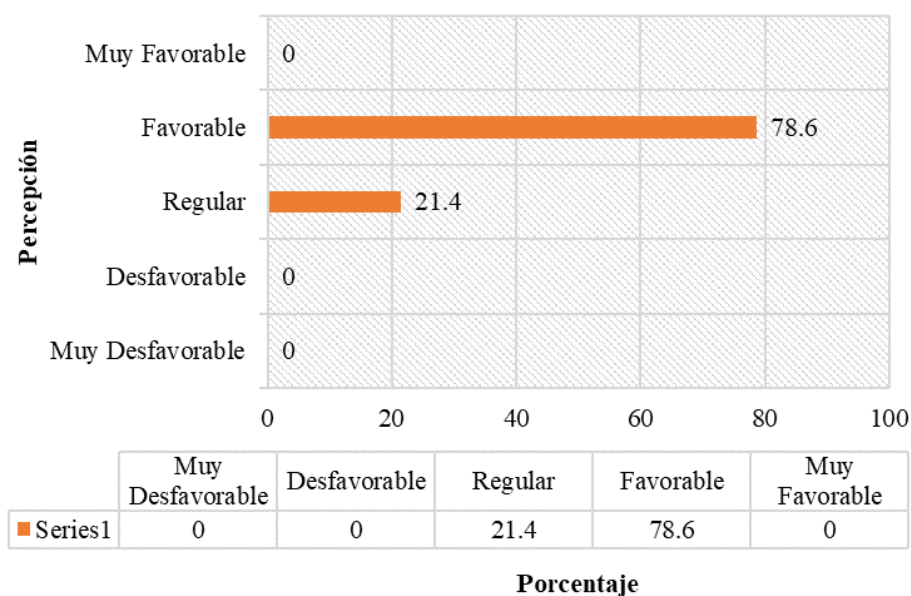
Percepción de la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey.

<i>Percepción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Desfavorable</i>	0	0	0	0
<i>Regular</i>	9	21.4	21.4	21.4
<i>Favorable</i>	33	78.6	78.6	100.0
<i>Muy Favorable</i>	0	0	0	0
<i>Total</i>	42	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de Encuesta
 Fecha: 22 septiembre del 2018.

Figura 1.4.

Percepción de la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey.



Fuente: Resultados de Encuesta
 Fecha: 22 septiembre del 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la Tabla 1.4 y el gráfico correspondiente que contienen y representan los resultados de la percepción que tienen los colaboradores de la Municipalidad, respecto a la Gestión Administrativa en la Municipalidad del distrito de Huarmey. Al respecto se puede observar lo siguiente:

El 21.4 % de los colaboradores lo percibe la Gestión Administrativa como REGULAR y un significativo 78.6 % tiene una percepción FAVORABLE, significando los colaboradores perciben en general bastante aceptable la forma de conducir o manejar la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Huarmey - Ancash.

3.2. Discusión de los resultados

Con los datos obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario sobre la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas (Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) del Cuadro del Mando Integral, dirigido a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Huarmey, de la provincia de Huarmey, región Ancash, se logró recoger información relacionada con las fases de la Gestión Administrativa, sin establecer comparaciones entre direcciones y/o unidades; ya que estuvo orientado a fomentar acciones que permitan mejorar las mismas.

Este análisis ha permitido conocer la percepción que éstos tienen de la Gestión Administrativa de la indicada institución. Para efectos de ello, se elaboró una escala que permitió realizar el análisis y la interpretación de los datos obtenidos referente a la variable de estudio, siendo, siendo ésta como: MUY DESFAVORABLE, DESFAVORABLE, REGULAR, FAVORABLE Y MUY FAVORABLE.

Con respecto a la percepción de cada una de las dimensiones, tenemos:

- Más de la mitad de los encuestados consideran que es significativo tener un conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos institucionales, así como la importancia de los Manuales de Normas y Procedimientos de la organización. La misma percepción tiene de la integración de los recursos financieros, materiales y tecnológicos a los procesos de la gestión administrativa, buscando siempre la eficiencia. También percibe como regular la delegación de funciones y el flujo de las comunicaciones. Esto refiriéndonos de la dimensión de los PROCESOS INTERNOS.
- Con respecto a la dimensión de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO consideran la importancia de actualizar el organigrama institucional; así como la planificación de actividades de capacitación y la evaluación de los puestos ya que esto permite superar las deficiencias de la institución. Muchos de los colaboradores, manifestaron la importancia de contar con una forma de medir el desempeño; así como el reconocimiento por parte de los jefes de las unidades; siendo esta una de las características de un buen líder, aquel que es capaz de reconocer el desempeño de los integrantes de su equipo, promoviendo la rotación del personal de acuerdo a sus capacidades. He aquí también resaltante, cuidar la motivación promoviendo el desarrollo de las habilidades sociales de los colaboradores y la puesta en práctica de un mejor sistema para estimular a la gente de manera que se obtenga un rendimiento

superior, como, por ejemplo: persuadir con todo lo que uno haga, con la actitud de todos los días, de que uno está dispuesto a respaldarles de todo corazón. Uno mismo ha de ser el primer convencido y demostrarlo. Ellos necesitan intuitivamente sentirse respaldados.

- La percepción que tienen de la Gestión Administrativa en su dimensión CLIENTES los colaboradores de la Municipalidad, es favorable ya que se brinda un tratamiento de los reclamos de los usuarios sin embargo esto no quita la iniciativa de seguir desarrollando medidas de control con la finalidad de mejorar la atención al cliente (usuario). Un factor que hay que prestar mayor atención es el tiempo que se aplica a atender los reclamos. Esto permitirá a su vez cambiar la imagen (percepción) que tiene el usuario externo (cliente) con respecto a la identificación que tiene la Municipalidad con su Comunidad.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión planteada por Kaplan y Norton (2006) que permite centrar la atención en lo que se considera primordial para conseguir los objetivos estratégicos.

Smith (2000) describe a la gestión operativa como una serie de acciones que realiza la empresa para poder sobrevivir, es decir, que siga existiendo al día siguiente. En la presente investigación los indicadores que hay que prestar mayor atención son el tiempo, los procesos y la productividad.

Si bien es cierto los resultados muestran una actitud favorable frente a cada una de las dimensiones, esta situación no impide elaborar y ejecutar planes estratégicos y el planteamiento de metas más viables.

3.3. Aporte científico: Propuesta de Estrategia

3.3.1 Título de la propuesta de investigación

Proceso de Creación del Cuadro de Mando Integral en la Municipalidad distrital de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash.

3.3.2 Situación actual

La estrategia a proponer como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, es la de convertirla en una organización capaz de crear un ambiente favorable para el desarrollo de mejores condiciones de vida para las personas, facilitando con ello el proceso de toma de decisiones institucionales. Lo anterior a través de un proceso de diseño, planificación y elaboración de información fiable, sistematizada, auditable, por parte de cada uno de los Departamentos y/o Unidades de la Municipalidad, debe responder a las necesidades y requerimientos expresados por parte de sus Usuarios (Clientes).

Para el diseño de esta herramienta, es necesario entender que las organizaciones y en este caso la Municipalidad de Huarmey, requieren del refuerzo de su capital humano, base de datos y sistema de información, procesos de alta calidad, relaciones con los usuarios (clientes) y la capacidad de innovar y diseñar una nueva cultura de trabajo.

Toda propuesta inicia con la identificación de objetivos estratégicos para la Municipalidad de Huarmey, las cuales permiten establecer las relaciones con cada uno de las perspectivas propuestas en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI): Crecimiento y Aprendizaje, procesos Internos y Clientes.

Es así, que en la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, no se han tomado en consideración; tales recursos como la capacitación y el sentimiento de pertenencia dentro de la empresa. Es necesario para superar esta situación, que los gerentes de las empresas públicas; y en especial la Municipalidad de Huarmey, diseñen un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de la gestión, teniendo en cuenta elementos básicos como la Misión, Visión, los Valores, las Perspectivas y los Objetivos Estratégicos.

3.3.3. Justificación

La presente propuesta, permitirá establecer los objetivos estratégicos y actividades (acciones estratégicas) relevantes para cada una de las perspectivas, medidas que sustentarán la estrategia a ejecutar.

3.3.4. Objetivos, estrategias y acciones estratégicas

Objetivos	Estrategias	Acciones Estratégicas
Fortalecer la institucionalidad y consolidar la participación ciudadana, respetando los derechos fundamentales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mecanismos de participación ciudadana en las decisiones públicas que fortalezcan la transparencia de la información pública. 2. Mejorar el mecanismo de articulación con la ciudadanía para desarrollar una institución más eficiente, transparente y participativa. 3. Reforzar y promover la institucionalidad para la mejor fiscalización social de la gestión pública. 4. Promover la organización y participación de la población en actividades diversas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar en forma concertada actividades que busquen fortalecer el desarrollo óptimo de la gestión pública. 2. Desarrollar actividades que fortalezcan las capacidades, concertando a la institución pública y la ciudadanía. 3. Establecer mecanismos de fomento de los derechos de las personas.
Establecer y consolidar la eficiencia de la gestión pública, desarrollando y consolidando la participación ciudadana en la misma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articular los planes de gestión con las actividades y proyectos para consolidar la gestión municipal. 2. Fomentar y cumplir los planes institucionales. 3. Fomentar y desarrollar capacitaciones para el fortalecimiento de la capacidad institucional. 4. Generar mecanismos que simplifiquen los procesos administrativos en la municipalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el cumplimiento de los planes institucionales. 2. Fortalecer los procesos administrativos. 3. Fortalecer las capacidades de la municipalidad.
Fortalecer los mecanismos que involucren a la sociedad civil en la gestión pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar acciones que optimicen las actividades de la municipalidad. 2. Fomentar la participación ciudadana en el desarrollo de los mecanismos de la gestión pública. 3. Mejorar los canales de comunicación entre la Municipalidad y los vecinos. 4. Fomentar las principales actividades que realiza la municipalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar los mecanismos de participación ciudadana. 2. Promover un marco normativo local para la participación ciudadana. 3. Establecer mecanismos de acceso a la información para la ciudadanía.
Promover la inversión pública en base a resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y determinar zonas con mayor necesidad de obras de Infraestructura Pública en la provincia. 2. Reforzar las relaciones de coordinación con el Gobierno Regional de Ancash para el desarrollo de obras de envergadura en el distrito. 3. Formular Proyectos para poder presentar a fondos concursales. 4. Establecer convenios interinstitucionales y promover la inversión en zonas vulnerables del distrito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el entorno urbano del distrito con infraestructura pública eficiente y de calidad. 2. Incremento de la inversión en proyectos en zonas vulnerables del distrito. 3. Fomentar el control y cuidado de las obras de infraestructura pública a la ciudadanía. 4. Promover alianzas con instituciones públicas y privadas.

<p>Establecer programas de eficiencia en la gestión ambiental y cultural, desarrollando una guía eficiente en la protección del medio ambiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover sostenidamente la gestión ambiental y cultural con eficiencia, calidad y equidad. 2. Fomentar programas ambientales y culturales. 3. Promover la ecoeficiencia en la entidad municipal. 4. Incentivar las iniciativas vecinales y aportes en materia ambiental. 5. Fomentar la iniciativa privada en programas y proyectos de gestión de residuos sólidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la inversión Pública – Privada para el financiamiento de proyectos ambientales y/o culturales. 2. Fomentar y promover los instrumentos de gestión ambiental que contribuyan a su sostenibilidad. 3. Fortalecer las capacidades de la ciudadanía en el cuidado óptimo del medio ambiente y del ámbito cultural. 4. Fomentar la cultura ambiental a través de la sensibilización del cuidado del medio ambiente. 5. Comprometer a la ciudadanía a fomentar el uso adecuado del medio ambiente.
<p>Promover la elaboración de programas de protección del patrimonio cultural en el distrito.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar mecanismos de permitan el desarrollo del patrimonio cultural a través de la inversión pública – privada. 2. Delimitar las zonas donde se encuentran restos arqueológicos. 3. Promover el cuidado del patrimonio cultural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el conocimiento y cuidado del patrimonio cultural a la ciudadanía a través de los medios de mayor difusión de la municipalidad. 2. Fomentar el apoyo de entidades públicas y privadas para financiar estudios y proyectos de los restos arqueológicos del distrito. 3. Desarrollar actividades que focalicen al patrimonio cultural como destino turístico.
<p>Mantener el equilibrio económico y estimular la competitividad en el distrito.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar los tipos de sectores productivos que se encuentran en el distrito. 2. Promover la competitividad a través del tipo de actividades comerciales. 3. Establecer convenios con instituciones públicas y privadas para capacitación técnica por tipo de actividad comercial. 4. Desarrollar acciones para fortalecer a los sectores productivos del distrito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la especialización de los sectores económicos. 2. Desarrollar una cultura productiva de competitividad. 3. Fomentar los tipos de alianzas que hay con instituciones públicas y privadas. 4. Fomentar el plan de desarrollo económico local.

3.3.5. Beneficiarios

Toda la población que fue objeto de estudio de esta investigación, así como la comunidad del distrito de Huarmey.

3.3.6. Localización

Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash.

1.3.7. Proceso de Creación del Cuadro de Mando Integral (Fases)

Descripción	Acciones recomendadas
1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la organización.	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector.
2. Establecer/confirmar la visión de la empresa.	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión.
3. Establecer las perspectivas.	Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en Proyectos de Cuadro de Mando Integral.
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.	Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso, es decir con altos directivos y líderes de opinión.
5. Identificar los factores críticos para tener éxito.	Se realizará durante el seminario anterior.
6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.	Se desarrollará durante el seminario anterior, si es posible, aunque a veces un intervalo es beneficioso.
7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferentemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.
8. Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad de organizativa.	Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un constructor de Cuadro de Mando Integral resulta importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.
9. Formular metas.	Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección.
10. Desarrollar un plan de acción.	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.
11. Implementación del Cuadro de Mando Integral.	Asegurada por un control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección.

1.3.8. Recursos

a) Humanos

La Gerencia de Planificación y Presupuesto en coordinación con las demás Gerencias.

b) Materiales

Requerimiento solicitado a la Unidad de Logística.

1.3.9 Presupuesto

Financiado por la Municipalidad

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El concepto del cuadro de mando integral, conocido también como BSC proporciona una comprensión única del estado actual de la capacidad de gestión de la Municipalidad, así como los colaboradores pueden ver cuál es su aporte en todo o algo para alcanzar las metas generales y su visión global.
2. El Cuadro de Mando Integral o BSC como parte del sistema de gestión integral realiza una función que va más allá de la medición, evaluación y gestión del rendimiento organizativo; se trata más bien de un sistema que debe apoyar un cambio organizativo de gran magnitud.
3. El análisis de los indicadores de los procesos internos ayudará a la toma de decisiones en forma oportuna y se logrará una correcta gestión administrativa de la organización.
4. El CMI permitirá a la Municipalidad de Huarney, de la región de Ancash trabajar de manera integrada, balanceada y estratégica en el desarrollo de las actividades de los procesos de la Gestión Administrativa, permitiendo cumplir sus objetivos propuestos.
5. El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que le permite a la empresa reaccionar, realizar y difundir el cambio de estrategias necesarias para alcanzar la competitividad de la organización. Para ello, es necesario que se aplique correctamente de tal forma que permita el logro de las metas y objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

1. Que, cuando se implemente cualquier tipo de herramienta de control estratégico se debe tener en cuenta a todo el personal de la organización que se verá afectado por la misma, ya que, de lo contrario, la herramienta no cumplirá con los objetivos propuestos.
2. Que, en el proceso de la implementación de la propuesta de la herramienta de control estratégico, basado en el cuadro de mando integral deben realizarse campañas que permitan la sensibilización de todos los integrantes de la Municipalidad; así como campañas de comunicación con la finalidad de que estén comprometidos con la visión, misión, valores y objetivos de la Municipalidad; así como alinear a toda la organización en la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de los planes.
3. Que, todos los procesos internos deben estar siempre encaminados a la búsqueda de la calidad, innovación y productividad.
4. Que, es importante cuidar el clima laboral de la empresa la cual debe ser agradable para todo colaborador, quienes a estar muy motivados serán más productivos.
5. Que, la opinión y satisfacción de los usuarios que acuden, a diario, a la Municipalidad sea el principal motor que impulse a la organización a brindar mejores servicios de tal manera que permita mejorar la percepción que tiene la comunidad de la organización.

REFERENCIAS

- ALVA, B. 2004. Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través de BSC. El caso de San Luis Potosí. Club Tablero de Comando.
- DAVID, R. F. 1994. La gerencia estratégica. Bogotá. Legis.
- FISHER, J. Medidas no financieras para evaluar el desempeño. Revista INCAE 6(2): 33 – 44.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. 1998. La creación del anotador balanceado en Rockwater. Traducido por INCAE. Costa Rica. Reproducido para servir de base en la discusión en clase. Distribución restringida.
- KAPLAN R. S. y NORTON, D. P. 1996. Uso del anotador balanceado como sistema de administración estratégica. Traducido para INCAE por Luis D. Marín
- KAPLAN R. S. y NORTON, D. P. 2002. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona. Gestión 2000.
- KAPLAN R. S. y NORTON, D. P. 2002. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Gestión 2000.
- KHADEM, R. y LORBER, R. 2004. Administración en una página. Cómo utilizar la información para lograr sus metas. Bogotá. Norma.
- NIVEN. P. R. 2002. El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona. Gestión 2000.
- VUCHT TIJSSEN VAN, L. 2002. Curso para la Universidad Nacional de Costa Rica sobre la planificación estratégica y la gestión de la investigación. Heredia. Universidad Nacional.
- PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA ISOTools: “Ventajas para aplicar el cuadro de mando integral en tu empresa”, del 7 de abril, 2015. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>

Gustavo Rodríguez Valencia. Balanced Scorecard (BSC) Nueva herramienta de gestión integral para mejorar la competitividad de las empresas. Revista N° 1 Ene.-Mar. 2000

http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7d35404ce0430a010151404c

TESIS:

Guajardo Lara, Juan Manuel (2017), en su tesis de grado titulada “APLICACIÓN MODELO BALANCED SCORECARD EN SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DIVISIÓN DE FISCALIZACIÓN”,

FUENTE: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144739/Aplicacion-modelo-Balanced-Scorecard-en-Superintendencia-del-Medio-Ambiente.pdf?sequence=1>

Jadeed, Ali (2016), en su tesis titulada “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS A LA RENTABILIDAD”,

FUENTE: digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf

Pérez Granero, Luis Miguel, (2015) en su tesis titulada “ESTUDIO DE LOS NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y FACTORES QUE LO EXPLICARÍAN EN EL CASO ESPAÑOL”,

FUENTE: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/63224/-P%C3%89REZ%20-%20Estudio%20de%20los%20niveles%20de%20implementaci%C3%B3n%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20y%20factores%20que%20lo%20e....pdf?sequence=1>

Argüello Solano, Estefanie y Quesada López, Christian (2015), en su artículo científico titulado “IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA”, **FUENTE:**

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/22227/23750>

González Cobo, Paola Alejandra (2014), en su tesis de grado titulada: “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD Y SU IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN A TRES MESES, PARA UNA

EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS A BASE DE MADERA, UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA”; **FUENTE:** <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11732>

Arana Córdova, Carol Andrea, (2017) La investigación se basa en la creación de estrategias con las cuales la empresa analizada podrá optimizar la rentabilidad de canal 29 de distribución, **FUENTE:** <http://hdl.handle.net/123456789/399>

Terreros Panes Miguel Ángel, (2017), en su tesis titulada “IMPLEMENTACION DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN DE PRODUCTIVIDAD HORA MEDICO EN EL “HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION””, **FUENTE:** <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3921>

Valdeiglesias Abarca, Jorge Luis, (2017) La presente investigación pretende demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016. **FUENTE:** <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/832>

Castillo Torres, Karem Stephany (2016), en su tesis intitulada “FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA KALUZ 2016 – 2020, **FUENTE:** <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1011>

Chávarry Marín, Carmen Cecilia, (2016), con su investigación intitulada “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LA SUCURSAL DE LA OFICINA – CHEPÉN”. Fuente: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1082>

Cortez Sáenz, Luis Carlos Arturo y Zelada López, Gaby Rosita (2016), en su tesis intitulada “APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA

GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA FULL MUSIC AÑO 2015”, **FUENTE:**
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2336>

Ipanaque Maza, Calixto (2015), en su tesis intitulada "MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA "UNAC", COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA". **FUENTE:** <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1105>

Oncoy Ramírez, Ricardo Hussein (2015) en su tesis intitulada “ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH 2014”, **FUENTE:**
<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1154>

ANEXO 1.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARMEY, DISTRITO DE HUARMEY, PROVINCIA DE HUARMEY, REGIÓN ANCASH, 2018.”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLE Y	DIMENSIÓN	INDICADORES
¿Cómo mejorar la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018?	La implementación de una herramienta de control estratégico, basada en el cuadro de mando integral (CMI), permitirá obtener una información más precisa de la Gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.	<p>General. - Proponer un diseño del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico de la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018. O, también: Proponer una herramienta de control estratégico, basado en el cuadro de mando integral, para la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.</p> <p>Específicos. - 1) Diagnosticar el estado actual de la capacidad de gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018. 2) Identificar las perspectivas influyentes en la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018. 3) Diseñar la propuesta de una herramienta de control estratégico, basado en el cuadro de mando integral, para la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018. 4) Estimar los resultados que generará la implantación de la propuesta de la herramienta de control estratégico, basado en el cuadro de mando integral, en la gestión de la Municipalidad de Huarmey, distrito de Huarmey, provincia de Huarmey, región Ancash, 2018.</p>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANEACIÓN (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS)	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Elaboración de planes - Administración estratégica
				ORGANIZACIÓN (PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS)	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Diseño organizacional - Departamentalización - Formalización - Comunicación - Tecnología - Recursos Humanos
				DIRECCIÓN (PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE)	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento organizacional - Equipos de trabajo - Motivación - Liderazgo
				CONTROL (PERSPECTIVA CLIENTE)	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño real - Estándares - Medidas de control administrativo

FUENTE: Elaboración propia

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR																																																																																						
<p>TIPO: Básica.</p> <p>DISEÑO: No experimental – Descriptiva - Propositiva - Transaccional</p> <p>Esquema: O ----- M</p> <p>Dónde: M = Muestra de estudio. O = Observación realizada a dicha muestra.</p>	<p>Población: 42</p> <p>Composición de la Muestra:</p> <table border="1" data-bbox="667 423 1201 1094"> <thead> <tr> <th>UNIDAD ORGÁNICA</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ALCALDÍA</td><td>3</td></tr> <tr><td>Órgano de Control Institucional</td><td></td></tr> <tr><td>Procuraduría Pública Municipal</td><td></td></tr> <tr><td>SECRETARÍA GENERAL</td><td>4</td></tr> <tr><td>Trámite Documentario y Archivo Central</td><td></td></tr> <tr><td>Archivo Central</td><td></td></tr> <tr><td>Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA MUNICIPAL</td><td>1</td></tr> <tr><td>GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA</td><td>1</td></tr> <tr><td>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN</td><td>5</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia Tesorería</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Contabilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Logística y Patrimonio</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Recursos Humanos</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</td><td>4</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia Planeamiento, Racionalización y Cooperación Técnica</td><td></td></tr> <tr><td>Oficina de Programación e Inversiones</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia Estadística e Informática</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL</td><td>5</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Vecinal</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia Programas Sociales</td><td></td></tr> <tr><td>Oficina de Registro Civil</td><td></td></tr> <tr><td>OMIAPED</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO</td><td>3</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia Promoción, Comer., Turismo y defensa al Consumidor</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Agropecuario y Pesca</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES</td><td>4</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Servicios Públicos Múltiples</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Gestión Ambiental</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA</td><td>1</td></tr> <tr><td>GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA</td><td>3</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Obras Públicas</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Estudios y Proyectos</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE GESTIÓN TERRITORIAL</td><td>4</td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Form. de la Propiedad y Habilitaciones Urbanas</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Catastro y Obras Privadas</td><td></td></tr> <tr><td>Oficina de Defensa Civil y Gestión de Riesgos de Desastres</td><td></td></tr> <tr><td>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</td><td>4</td></tr> <tr><td>Gerencia de Orientación al Contribuyente y Recaudación</td><td></td></tr> <tr><td>Sub Gerencia de Fiscalización y Control</td><td></td></tr> <tr><td>Oficina de Ejecución Coactiva</td><td></td></tr> </tbody> </table>	UNIDAD ORGÁNICA	TOTAL	ALCALDÍA	3	Órgano de Control Institucional		Procuraduría Pública Municipal		SECRETARÍA GENERAL	4	Trámite Documentario y Archivo Central		Archivo Central		Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional		GERENCIA MUNICIPAL	1	GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA	1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	5	Sub Gerencia Tesorería		Sub Gerencia de Contabilidad		Sub Gerencia de Logística y Patrimonio		Sub Gerencia de Recursos Humanos		GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4	Sub Gerencia Planeamiento, Racionalización y Cooperación Técnica		Oficina de Programación e Inversiones		Sub Gerencia Estadística e Informática		GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	5	Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Vecinal		Sub Gerencia Programas Sociales		Oficina de Registro Civil		OMIAPED		GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	3	Sub Gerencia Promoción, Comer., Turismo y defensa al Consumidor		Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Agropecuario y Pesca		GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	4	Sub Gerencia de Servicios Públicos Múltiples		Sub Gerencia de Gestión Ambiental		Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial		GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA	1	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	3	Sub Gerencia de Obras Públicas		Sub Gerencia de Estudios y Proyectos		GERENCIA DE GESTIÓN TERRITORIAL	4	Sub Gerencia de Form. de la Propiedad y Habilitaciones Urbanas		Sub Gerencia de Catastro y Obras Privadas		Oficina de Defensa Civil y Gestión de Riesgos de Desastres		GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	4	Gerencia de Orientación al Contribuyente y Recaudación		Sub Gerencia de Fiscalización y Control		Oficina de Ejecución Coactiva		<p>Para la recopilación de la información se utilizarán técnicas de investigación documental; además, la técnica del fichaje, técnicas de investigación de campo como la encuesta, dirigida a los trabajadores y clientes que acuden a la Municipalidad.</p> <p>Entre los principales instrumentos utilizados para la recolección de los datos, tenemos el cuestionario.</p>	<p>Se utilizará la Estadística descriptiva que servirá para presentar los datos estadísticos en tablas de frecuencias y gráficos de barras con sus respectivas interpretaciones. Los datos serán procesados en el paquete estadístico SPSS V.22, además con la hoja de cálculo Excel.</p>
UNIDAD ORGÁNICA	TOTAL																																																																																								
ALCALDÍA	3																																																																																								
Órgano de Control Institucional																																																																																									
Procuraduría Pública Municipal																																																																																									
SECRETARÍA GENERAL	4																																																																																								
Trámite Documentario y Archivo Central																																																																																									
Archivo Central																																																																																									
Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional																																																																																									
GERENCIA MUNICIPAL	1																																																																																								
GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA	1																																																																																								
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	5																																																																																								
Sub Gerencia Tesorería																																																																																									
Sub Gerencia de Contabilidad																																																																																									
Sub Gerencia de Logística y Patrimonio																																																																																									
Sub Gerencia de Recursos Humanos																																																																																									
GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4																																																																																								
Sub Gerencia Planeamiento, Racionalización y Cooperación Técnica																																																																																									
Oficina de Programación e Inversiones																																																																																									
Sub Gerencia Estadística e Informática																																																																																									
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	5																																																																																								
Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Vecinal																																																																																									
Sub Gerencia Programas Sociales																																																																																									
Oficina de Registro Civil																																																																																									
OMIAPED																																																																																									
GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO	3																																																																																								
Sub Gerencia Promoción, Comer., Turismo y defensa al Consumidor																																																																																									
Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Agropecuario y Pesca																																																																																									
GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	4																																																																																								
Sub Gerencia de Servicios Públicos Múltiples																																																																																									
Sub Gerencia de Gestión Ambiental																																																																																									
Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial																																																																																									
GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA	1																																																																																								
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	3																																																																																								
Sub Gerencia de Obras Públicas																																																																																									
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos																																																																																									
GERENCIA DE GESTIÓN TERRITORIAL	4																																																																																								
Sub Gerencia de Form. de la Propiedad y Habilitaciones Urbanas																																																																																									
Sub Gerencia de Catastro y Obras Privadas																																																																																									
Oficina de Defensa Civil y Gestión de Riesgos de Desastres																																																																																									
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	4																																																																																								
Gerencia de Orientación al Contribuyente y Recaudación																																																																																									
Sub Gerencia de Fiscalización y Control																																																																																									
Oficina de Ejecución Coactiva																																																																																									

ANEXO 2.

MATRIZ DE EVALAUCIÓN

MATRIZ DE EVALUACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PROCESOS INTERNOS (PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN)	1. ¿Conoce Ud. la Visión, Misión y los objetivos de la Municipalidad?
		1. ¿Conoce Ud. los Manuales de Normas y Procedimientos dentro de la Municipalidad?
		1. ¿Ejecuta sus funciones de acuerdo a lo establecido por el Manual de Normas y Procedimientos?
		1. ¿Están definidos los procedimientos para realizar las actividades de cada área o unidad?
		1. La Gerencia, ¿se muestra indiferente ante los procedimientos derivados de su iniciativa?
		1. Los recursos (financieros, materiales y tecnológicos), ¿se integran, lógicamente, en los procesos de la gestión administrativa de la Municipalidad??
		1. La Municipalidad, ¿cuenta con los recursos físicos y financieros para cumplir con sus objetivos?
		1. El empleo del recurso humano como tecnológico disponible en el desempeño de las funciones, ¿es eficiente y oportuno?
		1. Las respuestas a la información solicitadas a través de comunicaciones (circulares, memorando, verbal o medios electrónicos), ¿son suministradas en forma oportuna?
		1. ¿Se acostumbra a delegar funciones entre los miembros de la Municipalidad
		DIMENSIÓN: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DIRECCIÓN)
	1. ¿Recibe capacitación de acuerdo al puesto que ocupa?	
	1. La Municipalidad, ¿cuenta con un sistema de análisis de puestos?	
	1. El análisis y evaluación de puestos, ¿ha permitido mejorar las deficiencias en la Municipalidad?	
	1. Después de implementar la capacitación para optimizar el nivel de competencia en el desarrollo de las actividades, ¿se evalúa el resultado de éstas?	
	1. En la evaluación del desempeño, ¿se considera el desempeño individual?	
	1. ¿Repercuta la capacitación y desarrollo en los procedimientos de las actividades?	
	1. El estilo de liderazgo ejercido por la Dirección, ¿inspira y motiva al personal?	
	1. La comunicación con sus compañeros de trabajo, ¿le facilita la ejecución de sus funciones?	
	1. La motivación, ¿es una prioridad para la Municipalidad?	
	DIMENSIÓN: CLIENTES (CONTROL)	1. El personal de la Municipalidad, ¿brinda una atención cálida y con cortesía?
		1. ¿El proceso de recepción de los reclamos es oportuno?
		1. Existe, realmente, un control sobre el número de reclamos y/o sugerencias presentadas a la Municipalidad.
		1. ¿Las medidas de control aplicadas a la Municipalidad inciden en el cumplimiento de las obligaciones del personal?
		1. ¿Se efectúa un control de gestión sobre las actividades realizadas por los colaboradores?

ANEXO 3.
DOCUMENTOS

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Señor ()

SEÑOR DIRECTOR DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARMEY, PROVINCIA DE
HUARMEY, REGIÓN ANCASH,
S.D.

Yo, **Zúñiga Cerna, Ergasto Lázaro**, identificado con DNI
N°....., estudiante de Administración Pública de la Universidad Señor de
Sipán. Con el debido respeto expongo:

Que, deseando aplicar instrumentos de recolección de datos, para desarrollar la
investigación académica denominada: *“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE LA
GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE HUARMEY, DISTRITO DE HUARMEY,
PROVINCIA DE HUARMEY, REGIÓN ANCASH, 2018.”* Solicito respetuosamente,
AUTORIZACIÓN para desarrollar dicha propuesta que beneficiará en el quehacer
investigativo.

POR TANTO:

Pido a Usted, Señor(a) Director(a) acceder mi solicitud. Es justicia que espero
alcanzar.

Ancash, 09 de julio de 2018

Zúñiga Cerna, Ergasto Lázaro

Estudiante Administración Pública USS

DNI N°

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA

Por el presente acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Zúñiga Cerna, Ergasto Lázaro; estudiante de la Escuela de Administración Pública, de la Universidad Señor de Sipán, a fin de preparar su tesis para optar la Licenciatura en Administración Pública. He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es evaluar la Gestión Administrativa de *de la Municipalidad distrital de Huarmey, de la provincia de Huarmey, región Ancash – 2018*, para la mejora de los niveles obtenidos.

Asimismo, me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, que tomará aproximadamente 30 minutos. Entiendo que la información que yo proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial y anónima; y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Firma del participante _____ Fecha:

Nombre del participante _____

Desde ya le agradecemos su participación.

Atte.-

Zúñiga Cerna, Ergasto Lázaro

Estudiante Administración Pública USS

DNI N°

ANEXO 4.

INSTRUMENTOS

Cuestionario sobre la Gestión Administrativa, en base a las perspectivas del Cuadro del Mando Integral, de la Municipalidad distrital de Huarmey, de la provincia de Huarmey, región Ancash.

El presente cuestionario es anónimo, tiene como objetivo recoger información relacionada con las fases de la Gestión Administrativa, de la Municipalidad distrital de Huarmey, de la provincia de Huarmey, región Ancash. Los resultados no harán comparaciones entre direcciones y/o unidades; ya que está orientado a fomentar acciones que permitan mejorar las mismas. Los resultados de la investigación tienen una relación directamente proporcional con la honestidad de sus respuestas.

Datos Generales:

Sexo	M	F		Edad	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 – más años
Grado Académico			Grado	Maestría		Doctorado		Otros	
Años de Servicio				0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 – más años

Instrucciones:

A la derecha de cada afirmación encontrará un número del uno al cinco, marque con una "x" una vez en cada ítem de acuerdo a su criterio en cuanto a la posesión de esa competencia.

- | |
|--|
| 1) Totalmente de acuerdo (TDA)
2) De Acuerdo (DA)
3) Imparcial (I)
4) En Desacuerdo (ED)
5) Totalmente en Desacuerdo (TED) |
|--|

Nº	Dimensión: Procesos Internos (Planificación/Organización)	Escala				
1	¿Conoce Ud. la Visión, Misión y los objetivos de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
2	¿Conoce Ud. los Manuales de Normas y Procedimientos dentro de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
3	¿Ejecuta sus funciones de acuerdo a lo establecido por el Manual de Normas y Procedimientos?	1	2	3	4	5
4	¿Están definidos los procedimientos para realizar las actividades de cada área o unidad?	1	2	3	4	5
5	La Gerencia, ¿se muestra indiferente ante los procedimientos derivados de su iniciativa?	1	2	3	4	5
6	Los recursos (financieros, materiales y tecnológicos), ¿se integran, lógicamente, en los procesos de la gestión administrativa de la Municipalidad??	1	2	3	4	5
7	La Municipalidad, ¿cuenta con los recursos físicos y financieros para cumplir con sus objetivos?	1	2	3	4	5
8	El empleo del recurso humano como tecnológico disponible en el desempeño de las funciones, ¿es eficiente y oportuno?	1	2	3	4	5
9	Las respuestas a la información solicitadas a través de comunicaciones (circulares, memorando, verbal o medios electrónicos), ¿son suministradas en forma oportuna?	1	2	3	4	5
10	¿Se acostumbra a delegar funciones entre los miembros de la Municipalidad	1	2	3	4	5

Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento (Dirección)		Escala				
11	La Municipalidad, ¿cuenta con un organigrama actualizado?	1	2	3	4	5
12	¿Recibe capacitación de acuerdo al puesto que ocupa?	1	2	3	4	5
13	La Municipalidad, ¿cuenta con un sistema de análisis de puestos?	1	2	3	4	5
14	El análisis y evaluación de puestos, ¿ha permitido mejorar las deficiencias en la Municipalidad?	1	2	3	4	5
15	Después de implementar la capacitación para optimizar el nivel de competencia en el desarrollo de las actividades, ¿se evalúa el resultado de éstas?	1	2	3	4	5
16	En la evaluación del desempeño, ¿se considera el desempeño individual?	1	2	3	4	5
17	¿Repercute la capacitación y desarrollo en los procedimientos de las actividades?	1	2	3	4	5
18	El estilo de liderazgo ejercido por la Dirección, ¿inspira y motiva al personal?	1	2	3	4	5
19	La comunicación con sus compañeros de trabajo, ¿le facilita la ejecución de sus funciones?	1	2	3	4	5
20	La motivación, ¿es una prioridad para la Municipalidad?	1	2	3	4	5

Dimensión: Clientes (Control)		Escala				
21	El personal de la Municipalidad, ¿brinda una atención cálida y con cortesía?	1	2	3	4	5
22	¿El proceso de recepción de los reclamos es oportuno?	1	2	3	4	5
23	Existe, realmente, un control sobre el número de reclamos y/o sugerencias presentadas a la Municipalidad.	1	2	3	4	5
24	¿Las medidas de control aplicadas a la Municipalidad inciden en el cumplimiento de las obligaciones del personal?	1	2	3	4	5
25	¿Se efectúa un control de gestión sobre las actividades realizadas por los colaboradores?	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

ANEXO 5.
TABULACIÓN DE DATOS

Dimensión: Procesos Internos (Planificación/Organización)

No.	ITEMS									
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10
1	3	2	4	3	2	5	2	2	4	4
2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	3	1	1	4
4	3	4	4	3	3	5	2	3	3	3
5	4	3	4	3	1	4	3	3	4	4
6	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
7	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
8	3	4	2	3	3	4	2	3	1	4
9	3	3	4	3	2	3	3	1	5	5
10	1	3	3	1	3	1	3	3	2	2
11	2	4	3	3	3	4	4	3	2	2
12	4	3	4	3	4	3	2	2	4	4
13	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
14	3	4	4	3	3	2	3	1	3	3
15	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
16	3	3	4	3	1	5	2	2	3	3
17	3	1	5	3	3	4	4	3	4	4
18	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3
19	4	1	5	3	4	3	3	3	4	4
20	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3
21	3	3	3	3	2	3	3	1	4	4
22	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3
23	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4
26	3	3	4	3	5	1	1	2	3	3
27	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4
28	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
29	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4
30	2	2	3	3	1	4	3	3	4	4
31	3	3	2	1	3	4	2	3	4	4
32	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3
33	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
34	3	5	2	4	5	4	3	4	4	4
35	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4
36	3	5	1	3	3	4	1	1	3	3
37	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
38	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4
39	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
40	2	4	3	3	1	5	3	2	4	4
41	3	4	3	5	3	4	2	2	3	3
42	2	3	3	3	5	4	3	2	3	3

Dimensión: Aprendizaje y Crecimiento (Dirección)

No.	ITEMS									
	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20
1	3	3	2	2	3	2	1	4	2	4
2	2	1	3	4	4	4	2	3	1	4
3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3
4	2	1	4	3	5	5	2	3	1	3
5	3	2	4	3	5	5	1	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
7	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4
8	2	2	4	4	4	4	3	3	2	4
9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
10	2	3	3	2	2	2	3	2	5	2
11	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3
12	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
14	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3
15	3	1	4	4	4	4	2	4	1	4
16	2	3	4	3	5	4	2	3	3	4
17	3	2	4	3	5	4	3	4	2	4
18	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4
19	3	3	4	4	4	4	2	3	2	4
20	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4
21	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4
22	3	2	4	3	5	4	4	4	2	2
23	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4
24	2	4	3	2	3	3	2	3	4	3
25	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1
26	2	1	4	4	4	4	1	3	1	4
27	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4
28	2	2	4	4	4	4	3	3	2	4
29	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
30	2	3	3	3	5	5	2	4	2	5
31	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
32	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4
33	3	3	3	3	5	5	5	2	3	5
34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
35	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4
36	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
37	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
38	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4
39	1	2	4	4	4	4	3	3	2	4
40	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3
41	3	4	3	3	5	5	4	2	4	4
42	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4

Dimensión: Clientes (Control)

No.	ITEMS				
	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25
1	1	4	4	3	4
2	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	3	3
6	3	3	4	3	4
7	4	4	4	3	4
8	3	3	3	3	4
9	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3
11	3	3	1	2	4
12	4	4	4	4	4
13	1	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4
15	4	4	4	3	4
16	4	3	4	3	4
17	4	4	4	3	4
18	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	3	4
22	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	3
26	4	4	4	3	4
27	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4
29	4	4	4	3	4
30	4	4	4	4	4
31	5	3	4	3	4
32	3	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4
34	2	3	3	3	3
35	1	4	4	4	4
36	4	4	4	3	4
37	4	4	4	4	4
38	4	4	4	1	4
39	2	3	3	3	3
40	4	4	4	4	4
41	1	1	1	1	1
42	3	3	3	3	3