



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control
estratégico del estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniera de Sistemas**

AUTORA:

Palacios Alarcon, Alison Lucero (orcid.org/0000-0002-9612-2496)

ASESOR:

Dr. Agreda Gamboa, Everson David (orcid.org/0000-0003-1252-9692)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Información y Comunicaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi Dios quien siempre vela por mí en todo momento.

A mis Padres quienes me inculcaron mucho amor y atención con sus cuidados y consejos.

A mis familiares por ser fuente inagotable de superación constante.

Alison Lucero

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por su apoyo a través del Programa de Titulación.

Al Estudio 'Abogados en la Ley' por la información brindada.

A mi Asesor de Tesis por sus orientaciones en el desarrollo de la presente investigación.

La autora

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	8
3.1. Tipo y diseño de investigación	8
3.2. Variables y operacionalización	8
3.3. Población, muestra y muestreo:	9
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	10
3.5. Procedimientos	10
3.6. Método de análisis de datos	11
3.7. Aspectos éticos:	11
IV. RESULTADOS	12
V. DISCUSIÓN	22
VI. CONCLUSIONES	24
VII. RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS	26
ANEXOS	28

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población	9
Tabla 2. Prueba de normalidad del primer indicador	14
Tabla 3. Prueba de normalidad del segundo indicador	15
Tabla 4. Prueba de normalidad del tercer indicador	16
Tabla 5. Prueba de normalidad del cuarto indicador.....	17

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis descriptivo del primer indicador.	12
Figura 2. Análisis descriptivo del segundo indicador.....	12
Figura 3. Análisis descriptivo del tercer indicador.	13
Figura 4. Análisis descriptivo del cuarto indicador.....	13
Figura 5. Prueba t-Student para el primer indicador.....	18
<i>Figura 6.</i> Prueba t-Student para el segundo indicador.	19
<i>Figura 7.</i> Prueba t-Student para el tercer indicador.....	20
<i>Figura 8.</i> Prueba t-Student para el cuarto indicador”.....	21

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo mejorar el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022 mediante la aplicación de un cuadro de mando integral; la investigación fue de tipo aplicada y de diseño preexperimental. Se utilizó una muestra poblacional de 5 personas (directivos), además del uso de la metodología de los doctores Kaplan & Norton para el desarrollo la solución propuesta. Como resultados se tuvo que, para el primer indicador "Control estratégico financiero" hubo un aumento de 60.85% de satisfacción, para el segundo indicador "Control estratégico de clientes" hubo un aumento de 65.34% de satisfacción, para el tercer indicador "Control estratégico de procesos internos" hubo un aumento de 67.14% de satisfacción y para el cuarto indicador "Control estratégico de aprendizaje y crecimiento" hubo un aumento de 69.51% de satisfacción, lo cual permitió un resultado favorable al aplicar la solución propuesta. Como conclusión general se tuvo que, la aplicación del cuadro de mando integral mejora significativamente el control estratégico del estudio citado.

Palabras clave: *Cuadro de mando integral, control estratégico, estudio de abogados.*

Abstract

The objective of this research was to improve the strategic control of the law firm 'Abogados en la Ley' in the city of Arequipa in the year 2022 through the application of a balanced scorecard; the research was applied and of pre-experimental design. A population sample of 5 people (managers) was used, in addition to the use of the methodology of Dr. Kaplan & Norton for the development of the proposed solution. The results showed that for the first indicator "Financial strategic control" there was an increase of 60.85% satisfaction, for the second indicator "Customer strategic control" there was an increase of 65.34% satisfaction, for the third indicator "Internal processes strategic control" there was an increase of 67.14% satisfaction and for the fourth indicator "Learning and growth strategic control" there was an increase of 69.51% satisfaction, which allowed a favorable result when applying the proposed solution. As a general conclusion, the application of the balanced scorecard significantly improves the strategic control of the study.

Keywords: *Balanced scorecard, strategic control, law firm.*

I. INTRODUCCIÓN

El rol del gerente es dirigir las tareas de la compañía hasta conseguir los objetivos empresariales. En ese caso, cuando esta persona toma decisiones, afectan a diferentes áreas clave de la empresa. Por esta razón, es imperativo medir las diversas reacciones de la empresa ante las decisiones tomadas. El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un mecanismo que cubre exactamente esta necesidad de medición. Muestra una imagen de algunos indicadores que miden la "temperatura" de diferentes departamentos de la empresa. Específicamente, este instrumento está diseñado para monitorear el rendimiento de una compañía mediante la recopilación de indicadores clave que indican si la empresa está logrando sus objetivos.

Martín (2022) manifiesta que, las empresas deben utilizar Cuadros de Mandos Integrales porque permiten crear y desarrollar diferentes estrategias para lograr determinados objetivos de la empresa, además de brindar información real sobre el estado actual de la empresa, dando un visionamiento global de la realidad vigente y una mayor capacidad de respuesta y actuación ante los problemas que puedan surgir.

Domínguez (2021) sostiene que, el propósito principal del control estratégico es coadyuvar a la organización a conseguir sus metas organizacionales a través del proceso de seguimiento y evaluación describiendo los programas establecidos para identificar y monitorear las tareas y operaciones relacionadas con aspectos importantes de la disposición, aseguramiento, salud ocupacional y el entorno ambiental, tal como se definen de acuerdo con sus políticas, metas y objetivos, y controlar y medir periódicamente las características clave de las actividades.

En este contexto, se tiene al estudio '**Abogados en la Ley**' creada el 28 de agosto de 1987, a través de R. M. N° 626-87-ED, satisfaciendo las necesidades de educación superior de los jóvenes bachilleres de la provincia de Utcubamba que no cuentan con los recursos económicos suficientes para emigrar a otros municipios que ya cuentan con instituciones de educación

superior y universidades; y el propósito de la creación del instituto es el de contribuir al desarrollo sociocultural de Utcubamba y la región amazónica.

Al realizar una entrevista con su representante general, se determinó que, actualmente esta organización enfrenta un conjunto de problemas especialmente relacionados con su competitividad empresarial como son: estrategia de crecimiento y sostenibilidad sean inadecuados, existe competitividad limitada en este segmento, objetivos propuestos en las expectativas de clientes y financieras no sean propicias, así como atrasos en la difusión de informes solicitados (EAL, 2016).

Se dispuso el **enunciado del problema**: *General*: ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral infiere en el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? *Específicos*: ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral infiere en el control estratégico financiero del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral infiere en el control estratégico de clientes del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral infiere en el control estratégico de procesos internos del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral infiere en el control estratégico de aprendizaje-crecimiento del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022?

Se dispuso la **justificación de la investigación**: *Conveniencia*, favoreció al estudio jurídico perfeccionando su control estratégico; *Relevancia social*, incorporó la oportunidad de contar con un beneficio social para los directivos y clientes del estudio jurídico; *Utilidad metodológica*, apoyó para explorar las siguientes indagaciones sobre tablero de control; *Implicancias prácticas*, produjo un ambiente favorable a la realidad problemática sobre el control estratégico del estudio; *Valor teórico*, promovió mejor comprensión sobre las bases teóricas vinculados a tablero de monitoreo y control estratégico.

Se dispuso los **objetivos**: *General*: Optimizar el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022 por intermedio del despliegue de un cuadro de mando integral; *Específicos*: Optimizar el control estratégico financiero del estudio; Optimizar el control estratégico de clientes del estudio; Optimizar el control estratégico de procesos internos del estudio; Optimizar el control estratégico de aprendizaje y crecimiento del estudio.

Se dispuso las **hipótesis**: *General*: "El despliegue de un cuadro de mando integral optima considerablemente el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022". *Específicos*: "El despliegue de un cuadro de mando integral optima considerablemente el control estratégico financiero del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022"; "El despliegue de un cuadro de mando integral optima considerablemente el control estratégico de clientes del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022"; "El despliegue de un cuadro de mando integral óptima considerablemente el control estratégico de procesos internos del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022"; "El despliegue de un cuadro de mando integral optima considerablemente el control estratégico de aprendizaje-crecimiento del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022".

II. MARCO TEÓRICO

Se tuvo en cuenta un ligado de **antecedentes** como:

Sanidad (2017) en su investigación tuvo como objeto transformar la institución en un hospital: Promotor de Salud, utilizando el modelo de investigación español para afrontar los retos del futuro, utilizando novedosos avances en tecnología (diagnóstico y tratamiento), aumento de la actividad ambulatoria, alternativas a otras hospitalizaciones (abreviadas, en el día, en la noche, domiciliarias) crecimiento explosivo de la tecnología informática comunicativa, crecimiento referente a las camas para pacientes delicados mediante el despliegue del Balanced Scorecard.

Robayo (2016) en su investigación tuvo como objeto que una empresa apostó firmemente por la mejora de sus productos y servicios, ya que el sector en el que opera está experimentando importantes cambios tecnológicos a gran velocidad. Propuso pasos para sistematizar la innovación y mejorar su gestión para crear una primacía profesional razonable en el tiempo.

Heredia (Heredia, 2022) en su investigación tuvo como objeto analizar cada indicador usado en la actualidad por los socios de hipermercados para determinar si son suficientes para determinar los objetivos estratégicos. Después de realizar este análisis, los próximos pasos incluyen proponer el uso de novedosos indicadores o mejorar los existentes e integrarlos en un Cuadro de Mando Integral que no se haya utilizado antes.

Se examinó un ligado de **bases teóricas** como:

Cuadro de mando integral, definido como un mecanismo de manejo empresarial de gran utilidad, es un grupo de indicadores o KPIs y métricas que posibilita medir la situación, evolución, objetivos y resultados de toda organización, desde una expectativa general y de estrategia. A través del Balanced Scorecard, la organización puede entender lo que sucede dentro y fuera, evaluar y medir lo que sucede en cada área, descubrir probables amenazas y oportunidades, controlar y monitorear el cumplimiento de las metas establecidas, detectar incidentes y tomar las acciones apropiadas (Itop, 2022). Entre sus *beneficios* se tiene: facilita la toma de decisiones más sabias

y veloces de una organización, las gráficas clarifican como los hechos comunes afectan con el tiempo, datos en tiempo real, accesibilidad y transparencia, conocer al público objetivo y negocio, correlación de datos, múltiples fuentes de datos (Brandchat, 2018). Entre sus *perspectivas* se tiene: Las organizaciones por definición, se enrumban en la obtención de resultados financieros, lo que crea la demanda de una expectativa financiera, y los resultados financieros son el fruto de resolver los problemas de cada cliente, entonces por ello se tiene una expectativa del cliente, logrando la satisfacción de las demandas de cada cliente, la empresa debe hacerlo y esta es la expectativa de los procesos internos y, en última instancia, las demandas del cliente, la tecnología y el ambiente cambian siempre, por lo que las organizaciones a menudo necesitan actualizar sus habilidades; se tiene que aprender novedosos conceptos y dejar atrás ideas inútiles, de eso se trata la expectativa de desarrollo y conocimiento (Brandchat, 2018).

Control estratégico, se define como un plan empresarial a largo plazo que favorece la capitalización de fortificaciones, crear próximas oportunidades y capitalizar las mismas para obtener el mando de clientes. Dicho de otro modo, la razón de la táctica competitiva fue desplegar una primacía profesional razonable. Es un bloque de condiciones que lo distinguen de la competitividad y obtienen una primacía en los clientes generando más beneficios. Al final, las compañías logran prevalecer a sus adversarios de la producción y asentarse para un éxito comercial fructífero donde la obtención y fidelidad de consumidores ya no se convierte en dificultades (Castro, 2020).

Estudio de abogados, o estudio jurídico o bufete de abogados que se conceptualiza como una compañía orientada a apoyar y asesorar legalmente y profesional a personas naturales o jurídicas que requieran de abogados especializados en diferentes campos del derecho; para ello, se tiene un grupo heterogéneo con varios abogados especialistas en distintas áreas, lo que les permitirá brindar el asesoramiento y apoyo que cada cliente necesita para que sus derechos sean respetados. La función principal de los bufetes de abogados es asegurar que los derechos de quienes necesitan de sus servicios sean defendidos en el marco legal correspondiente, independientemente de

que se trate de procesos comerciales, laborales, judiciales, civiles y penales. El asesoramiento y orientación jurídica que solicita cada cliente son persona natural, empresa privada, ONG, fundaciones, etc. Otra función de los estudios de derecho es realizar investigaciones en diversas áreas del derecho (EAL, 2016).

Se dispuso de una agrupación de **enfoques conceptuales** como:

Estrategia: Un plan general de acción con prioridades y recursos definidos para lograr la misión principal. Son patrones de metas concebidas e iniciadas de tal manera que proporcionan una dirección unificada para la organización (Castillo, 2020).

Objetivo estratégico: Son las metas que debe alcanzar una organización u organismo público. Es la concreción de las tareas que la organización quiere realizar en un determinado período de tiempo. Estos objetivos nos permiten decidir qué decisiones, tareas o acciones deberían tomarse para mover nuestra organización en la dirección deseada. (Hegel, 2021).

Indicador clave de desempeño: Llamados KPIs (Key Performance Indicator) son cada variable, factor y unidad de medida que generan estrategias. Para que un KPI sea útil, debe cumplir estas características: Alcanzables, las metas establecidas deben ser prácticas; Medibles, aunque suene obvio, los KPI deben medirse; Relevantes, no se sobrecargue con información, determine lo más esencial; Periódicos, un indicador debe ser analizado periódicamente; Exactos, seleccione solo lo más preciso de toda información recopilada (ISDI, 2021).

Perspectiva estratégica: Desde el enfoque financiero, enfocándonos en comprender la capacidad presupuestaria, el desarrollo, el valor para los accionistas y la rentabilidad de la compañía; desde el enfoque del consumidor, analizando cada detalle del mercado, identificando los problemas que las organizaciones necesitan resolver y satisfaciendo las peticiones de los clientes; desde el enfoque de los procesos internos, estableciendo objetivos estratégicos referentes a los procesos internos, o sea aquellos que ayuden a determinar la competitividad predominando en su rubro; desde el enfoque de

aprendizaje y crecimiento, se plantea qué debe hacerse para mejorar como empresa (SIMLA, 2021).

Mapa estratégico: Esto refleja la relación causal entre el establecimiento de metas y el razonamiento estratégico. Un mapa estratégico ayuda a guiar a la empresa hacia sus objetivos e incluye trabajadores que saben qué hacer y cómo hacerlo. (Conexión ESAN, 2017).

Se eligió el *mecanismo de evaluación especialista* para realizar un procedimiento de selección de la metodología conveniente para el tablero interno de monitoreo, siendo triunfadora la *Metodología de CMI-IRIS* (ver Anexo 3).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

- **Tipo de investigación**

Aplicada debido a que utilizó soluciones ya probadas para ser empleadas en el tratamiento de la problemática empresarial afín.

- **Diseño de investigación**

Preexperimental debido a que la muestra poblacional se mantuvo en vigilancia observatorio al haber manipulado sus elementos.

3.2. Variables y operacionalización

- **Variables**

- **Variable independiente:** Cuadro de mando integral

- **Definición Conceptual:**

“Un mecanismo de manejo empresarial de gran utilidad compuesta por un grupo de indicadores o KPIs y métricas para medir la situación, evolución, objetivos y resultados de todo negocio desde el enfoque estratégico” (Itop, 2022).

- **Definición operacional:**

Se puede medir por la estrategia, táctica, meta e indicador clave de desempeño aplicado.

- **Variable dependiente:** Control estratégico

- **Definición Conceptual:**

“Este es el proceso a través del cual la empresa garantiza la ejecución eficiente de una tarea específica

determinando todos los puntos que debemos considerar al planificar nuestro proceso” (Castro, 2020).

- **Definición operacional:**

El control estratégico de cada empresa se mide por el control financiero y no financiero (consumidores, operaciones internas y amaestramiento-desarrollo).

▪ **Operacionalización**

La operatividad de las variables identificadas, se publicó de forma detallista en cuadro matriz exhibido en el Anexo 2.

3.3. Población, muestra y muestreo:

▪ **Población (N)**

Se compuso por el grupo de regentes (a condición estratégica) que favorece las providencias en el estudio jurídico:

Tabla 1. Población

Rol	Cantidad
Director	1
Asesor	4
Auditor	1
Total	5

Fuente: (Elaboración propia, 2022)

$$N = 5 \text{ personas}$$

▪ **Muestra (n)**

Debido a que la población es baja al número de 30, en consecuencia, la muestra también fue semejante a la población:

$$n = N = 5 \text{ personas}$$

- **Muestreo**

De tipo no probabilístico debido a que, por cada oportunidad se logró manipular la muestra seleccionada anticipadamente.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- **Técnicas:**

Los principales medios de consecución de la data fueron:

- Encuesta.
- Análisis documental.

- **Instrumentos:**

Los principales módulos de consecución de la data fueron:

- Cuestionario.
- Ficha de datos.

- **Validez y confiabilidad:**

Los cuestionarios empleados se aprobaron por una terna de especialistas con amplia trayectoria como indica el Anexo 5.

La confiabilidad del cuestionario fue sometida al coeficiente alfa de Cronbach, la cual es una medición intrínseca basado en el promedio de las similitudes entre componentes.

3.5. Procedimientos

Se realizó todos los pasos concernientes al cumplimiento de los fines concretos de la investigación usando la Encuesta como medio de consecución de la data y el Cuestionario como instrumento de extracción de la misma como:

- Objeto concreto 1: Mejorar el control estratégico financiero del estudio.
- Objeto concreto 2: Mejorar el control estratégico de clientes del estudio.
- Objeto concreto 3: Mejorar el control estratégico de operaciones internas del estudio.
- Objeto concreto 4: Mejorar el control estratégico de aprendizaje-crecimiento del estudio.

3.6. Método de análisis de datos

Se necesitó de las concepciones del mecanismo estadístico descriptivo e inferencial para llevar a cabo el procedimiento correcto de tratamiento y conversión de la data conseguida.

En correspondencia al mecanismo estadístico descriptivo, se determinó la comparación tabular y gráfica de los test anterior u ulterior por indicador usado.

En correspondencia al mecanismo estadístico inferencial, se determinó el test de normalización por indicador usado, toda vez que se buscó la distribución estadística (paramétrica o no paramétrica) más adecuada.

3.7. Aspectos éticos:

La exploración se basó en principios morales que surgen del acatamiento por los derechos de autor y de la originalidad de la misma.

Se tomó en cuenta las directrices del reglamento de conducta de la Universidad y se aplicó un sistema antiplagio para garantizar el correcto índice de similitud en los informes de investigación.

En cuanto a la redacción del documento en vigencia, se recurrió a la norma bibliográfica ISO-690 usada en toda la Facultad de Ingeniería.

IV. RESULTADOS

- **Análisis descriptivo**

- **Indicador “Nivel de control estratégico financiero”**

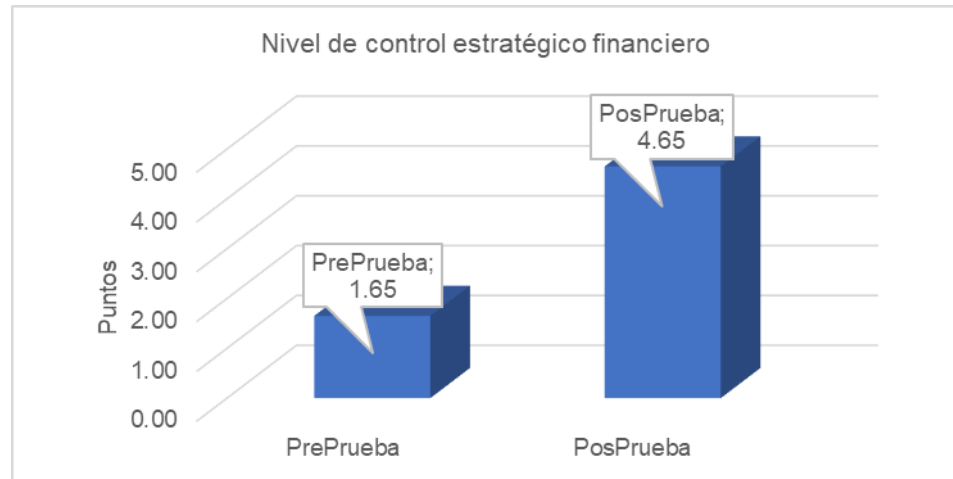


Figura 1. Análisis descriptivo del primer indicador.

Existe una mejora en el control estratégico a nivel financiero de 60.85% posterior al despliegue del cuadro de mando integral.

- **Indicador “Nivel de control estratégico de clientes”**

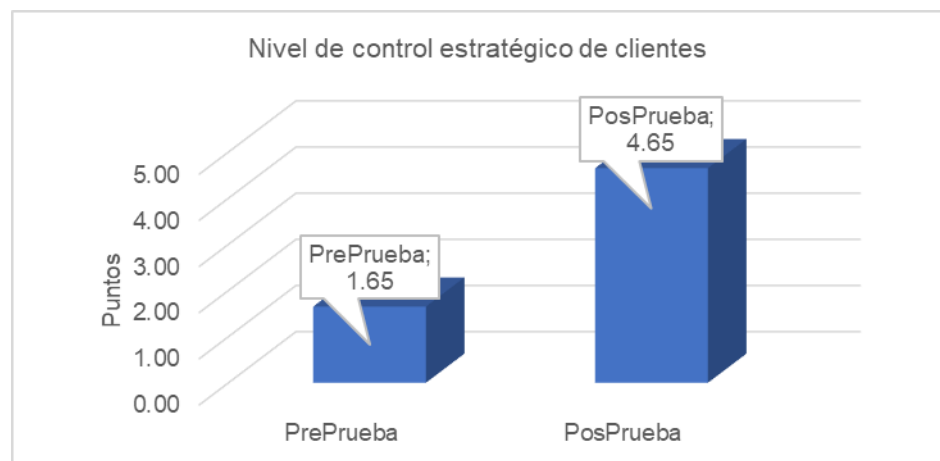


Figura 2. Análisis descriptivo del segundo indicador.

Existe una mejora en el control estratégico a nivel de clientes de 65.34% posterior al despliegue del cuadro de mando integral.

- Indicador “Nivel de control estratégico de procesos internos”

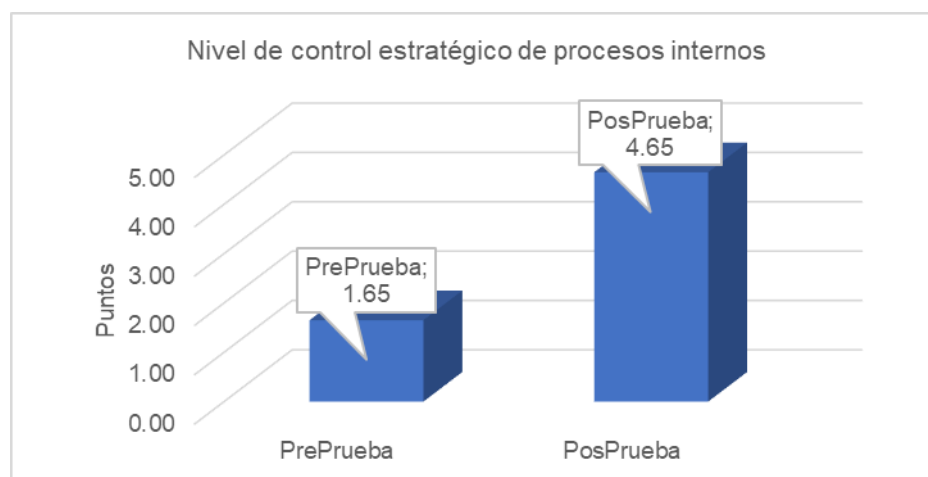


Figura 3. Análisis descriptivo del tercer indicador.

Existe una mejora en el control estratégico a nivel de procesos internos de 67.14% posterior al despliegue del cuadro de mando integral.

- Indicador “Nivel de control estratégico de aprendizaje-crecimiento”

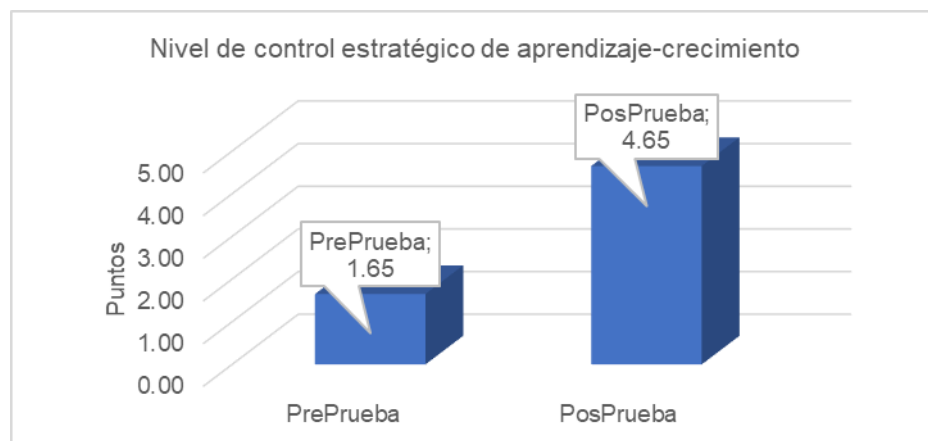


Figura 4. Análisis descriptivo del cuarto indicador.

Existe una mejora en el control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento de 69.51% posterior al despliegue del cuadro de mando integral.

- **Análisis inferencial**

- Indicador uno: “Control estratégico a nivel financiero”

H₀: “El control estratégico a nivel financiero (el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel financiero (sin el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₀: “El control estratégico a nivel financiero (con el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel financiero” (con el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

Se dispuso como importe de significancia: $\alpha = 0.05$

Importe de significancia > 0.05 , se da el supuesto negativo (H₀).

Importe de significancia ≤ 0.05 , se da el supuesto positivo (H₁).

Tabla 2. Prueba de normalidad del primer indicador

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
NCEF-Pre	,748	16	,043
NCEF-Pos	,769	16	,053

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Según las operaciones calculadas en el escenario previo (0.043) y ulterior (0.053), se aplicó el test de T-Student por corresponder a la data bajo una distribución normalizada.

- Indicador dos: “Control estratégico a nivel de clientes”

H₀: “El control estratégico a nivel de clientes (sin el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel de clientes (sin el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₀: “El control estratégico a nivel de clientes (con el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel de clientes” (con el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

Se dispuso como importe de significancia: $\alpha = 0.05$

Importe de significancia > 0.05 , se da el supuesto negativo (H₀).

Importe de significancia ≤ 0.05 , se da el supuesto positivo (H₁).

Tabla 3. Prueba de normalidad del segundo indicador

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
NCEC-Pre	,816	16	,049
NCEC-Pos	,837	16	,052

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Según las operaciones calculadas en el escenario previo (0.049) y ulterior (0.052), se aplicó el test de T-Student por corresponder a la data bajo una distribución normalizada.

- Indicador tres: “Control estratégico a nivel de procesos internos”
 - H₀: “El control estratégico a nivel de procesos internos (sin la aplicación del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.
 - H₁: “El control estratégico a nivel de procesos internos (sin la aplicación del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.
- H₀: “El control estratégico a nivel de procesos internos (con la aplicación del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.
- H₁: “El control estratégico a nivel de procesos internos” (con la aplicación del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

Se dispuso como importe de significancia: $\alpha = 0.05$

Importe de significancia > 0.05 , se da el supuesto negativo (H₀).

Importe de significancia ≤ 0.05 , se da el supuesto positivo (H₁).

Tabla 4. Prueba de normalidad del tercer indicador

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
NCEPI-Pre	,820	16	,044
NCEPI-Pos	,830	16	,051

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Según las operaciones calculadas en el escenario previo (0.044) y ulterior (0.051), se aplicó el test de T-Student por corresponder a la data bajo una distribución normalizada

- Indicador cuatro: “Control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento”

H₀: “El control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento (sin el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento (sin el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₀: “El control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento (con el despliegue del cuadro de mando integral) no incluye distribución normalizada”.

H₁: “El control estratégico a nivel de aprendizaje-crecimiento (con el despliegue del cuadro de mando integral) si incluye distribución normalizada”.

Se dispuso como importe de significancia: $\alpha = 0.05$

Importe de significancia > 0.05, se da el supuesto negativo (H₀).

Importe de significancia ≤ 0.05 , se da el supuesto positivo (H₁).

Tabla 5. Prueba de normalidad del cuarto indicador

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
NCEAC-Pre	,791	16	,047
NCEAC-Pos	,757	16	,054

Fuente: (Elaboración Propia, 2022)

Según las operaciones calculadas en el escenario previo (0.047) y ulterior (0.054), se aplicó el test de T-Student por corresponder a la data bajo una distribución normalizada

- **Contrastación de hipótesis**

En referencia a los valores resultantes de los test de normalidad aplicados previamente, se dedujo que, en todos los escenarios de las mediciones, se obtuvo una distribución normalizada; por ende, se usó el examen paramétrico de T-Student.

- **Supuesto concreto 1:**

“El despliegue del cuadro de mando integral si maximiza el control estratégico financiero en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022”.

Se dispuso de los supuestos estadísticos denegado y aceptado definiendo el importe de significancia a 0.05.

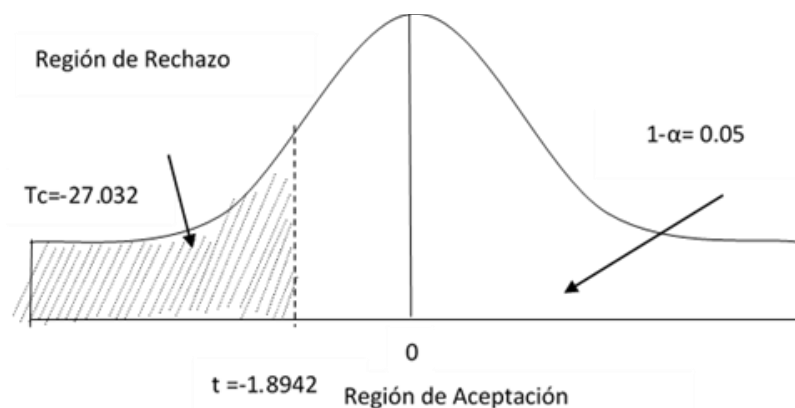


Figura 5. Prueba t-Student para el primer indicador

El valor de T calculado es -25.046, y es menor a -1.7598 lo que implicó desestimar la suposición denegada, consintiéndose la suposición aceptada. El T operacionalizado, está colocado en la sección de denegación; por lo que, la aplicación del cuadro de mando integral maximiza el control estratégico financiero en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022.

- Supuesto concreto 2:

“El despliegue del cuadro de mando integral si maximiza el control estratégico de clientes en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022”.

Se dispuso de los supuestos estadísticos denegado y aceptado definiendo el importe de significancia a 0.05.

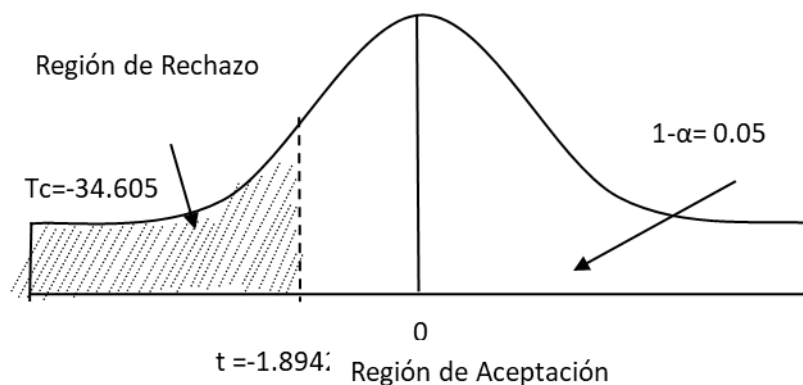


Figura 6. Prueba t-Student para el segundo indicador.

El valor de T calculado es -35.523, y es menor a -1.8652 lo que implicó desestimar la suposición denegada, consintiéndose la suposición aceptada. El T operacionalizado, está colocado en la sección de denegación; por lo que, la aplicación del cuadro de mando integral maximiza el control estratégico de clientes en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022.

- Supuesto concreto 3:

“El despliegue del cuadro de mando integral si maximiza el control estratégico de procesos internos en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022”.

Se dispuso de los supuestos estadísticos denegado y aceptado definiendo el importe de significancia a 0.05.

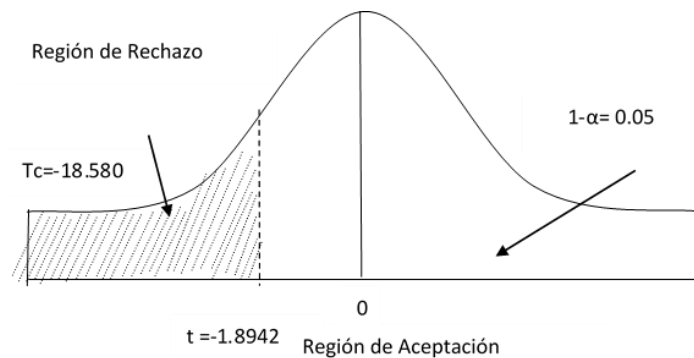


Figura 7. Prueba t-Student para el tercer indicador.

El valor de T calculado es -18.805, y es menor a -1.7489 lo que implicó desestimar la suposición denegada, consintiéndose la suposición aceptada. El T operacionalizado, está colocado en la sección de denegación; por lo que, la aplicación del cuadro de mando integral maximiza el control estratégico de procesos internos en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022.

- Supuesto concreto 4:

“El despliegue del cuadro de mando integral si maximiza el control estratégico de aprendizaje-crecimiento en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022”.

Se dispuso de los supuestos estadísticos denegado y aceptado definiendo el importe de significancia a 0.05.

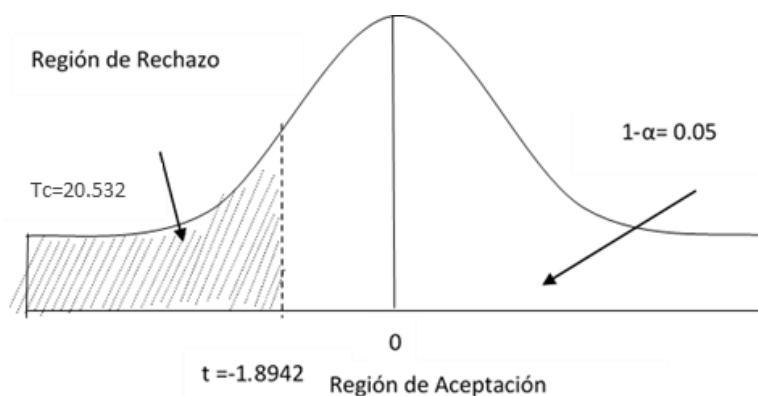


Figura 8. Prueba t-Student para el cuarto indicador”.

El valor de T calculado es -20.123, y es menor a -1.7658 lo que implicó desestimar la suposición denegada, consintiéndose la suposición aceptada. El T operacionalizado, está colocado en la sección de denegación; por lo que, la aplicación del cuadro de mando integral maximiza el control estratégico de aprendizaje-crecimiento en el estudio ‘Abogados en la Ley’ de la ciudad de Arequipa en el año 2022.

V. DISCUSIÓN

En referencia a los logros del indicador uno: “Nivel de control estratégico financiero”, las cantidades logradas en los test estadísticos previo y posterior al despliegue de la propuesta técnica (Cuadro de mando integral) mostró un aumento considerable de 60.85%. Estos provechos fueron parecidos a los conseguidos por (Madariaga, 2019), quien contó con un programa integrado de gobierno estratégico que moviliza y orienta el trabajo de todos los socios de la institución al logro de las metas, explicando los resultados estratégicos esperados (propuesta de valor público) a nivel de usuario. Lo dicho en antes, se sostiene en las bases teóricas del cuadro de mando integral donde la compañía puede entender lo que sucede dentro y fuera, evaluar y medir lo que sucede en cada área, descubrir probables amenazas y oportunidades, controlar y monitorear el cumplimiento de las metas establecidas, detectar incidentes y tomar las acciones apropiadas (Itop, 2022).

En referencia a los logros del indicador dos: “Nivel de control estratégico de clientes”, las cantidades logradas en los test estadísticos previo y posterior al despliegue de la propuesta técnica (Cuadro de mando integral) mostró un aumento considerable de 65.34%. Estos provechos fueron parecidos a los conseguidos por (Vásquez, y otros, 2018), quienes en su investigación aplicaron una encuesta y guía de observación a los docentes para diagnosticar el nivel de liderazgo institucional. Luego se estudió el problema y se elaboró una propuesta basada en el cuadro de mando integral y el gobierno estratégico de Kaplan y Norton. Lo dicho en antes, se sostiene en las bases teóricas del cuadro de mando integral donde se facilita la toma de decisiones más sabias y veloces de una organización, las gráficas clarifican como los hechos comunes afectan con el tiempo, datos en tiempo real, accesibilidad y transparencia, conocer al público objetivo y negocio, correlación de datos, múltiples fuentes de datos (Brandchat, 2018).

En referencia a los logros del indicador tres: “Nivel de control estratégico de procesos internos”, las cantidades logradas en los test estadísticos previo y posterior al despliegue de la propuesta técnica (Cuadro de mando integral) mostró un aumento considerable de 67.14%. Estos provechos fueron

parecidos a los conseguidos por (Calvo, 2016), quien implantó una alternativa administrativa y estratégica desplegada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, (ambos de la Universidad de Harvard), despuntando y dando resultados sobre otras metodologías ya existentes. Lo dicho en antes, se sostiene en las bases teóricas del cuadro de mando integral como un medio de manejo de empresas de gran utilidad, es un grupo de indicadores o KPIs y métricas que posibilita medir la situación, evolución, objetivos y resultados de toda organización, desde una expectativa general y de estrategia (Itop, 2022).

En referencia a los logros del indicador cuatro: “Nivel de control estratégico de aprendizaje-crecimiento”, las cantidades logradas en los test estadísticos previo y posterior al despliegue de la propuesta técnica (Cuadro de mando integral) mostró un aumento considerable de 69.51%. Estos provechos fueron parecidos a los conseguidos por Carranza y Otros (2016), quienes procuraron desplegar el método de tablero interno de monitoreo para una distribuidora de materiales de construcción. Lo dicho en antes, se sostiene en las bases teóricas del cuadro de mando integral que por definición, se enrumban en la obtención de resultados financieros, lo que crea la demanda de una expectativa financiera, y los resultados financieros son el fruto de resolver los problemas de cada cliente, entonces por ello se tiene una expectativa del cliente, logrando la satisfacción de las demandas de cada cliente, la empresa debe hacerlo y esta es la expectativa de los procesos internos y, en última instancia, las demandas del cliente, la tecnología y el ambiente cambian siempre, por lo que las organizaciones a menudo necesitan actualizar sus habilidades; se tiene que aprender novedosos conceptos y dejar atrás ideas inútiles, de eso se trata la expectativa de desarrollo y conocimiento (Brandchat, 2018).

VI. CONCLUSIONES

1. Se logró maximizar el nivel de control estratégico financiero en 60.85%. Esto corrobora que, la propuesta técnica ofrecida (cuadro de mando integral) maximiza el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022.
2. Se logró maximizar el nivel de control estratégico de clientes en 62.95%. Esto corrobora que, la propuesta técnica ofrecida (cuadro de mando integral) maximiza el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022.
3. Se logró maximizar el nivel de control estratégico de procesos internos en 68.94%. Esto demuestra que la solución planteada (aplicación del cuadro de mando integral) maximiza el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022.
4. Se logró maximizar el nivel de control estratégico de aprendizaje y crecimiento en 70.18%. Esto corrobora que, la propuesta técnica ofrecida (cuadro de mando integral) maximiza el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022.

VII. RECOMENDACIONES

Al Director:

Se clama sensibilizar a todo el personal directivo respecto al uso de tableros de control para una toma de decisiones más efectiva.

A los Asesores:

Se clama que hagan uso de los KPIs del tablero de control propuesto según la perspectiva elegida.

Al Auditor:

Se clama considerar en su informe de auditoría la recomendación de buenas prácticas de control estratégico.

REFERENCIAS

"Diseño del Cuadro de Mando Integral con la metodología del Balanced Scorecard a una Distribuidora de Materiales de Construcción en la Ciudad de Durán".

Carranza, Alington, Espinoza, Olmedo y Márquez, Antonio. 2016. 1, Durán : ESPOL, 2016, Vol. 10.

Brandchat. 2018. Cuadro de Mando Integral - CMI". [En línea] 13 de Abril de 2018. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.]
<https://brandchats.com/2014/04/23/la-importancia-de-los-cuadro-de-mando-cmi/>.

Calvo, Uriel. 2016. *Propuesta de Implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI), en una Insrtitución Educativa.* México : UNAM, 2016.

Castillo, Freddy. 2020. Concepto de Estrategia. [En línea] 14 de Marzo de 2020. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.]
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>.

Castro, Edgar. 2020. Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas. [En línea] 1 de Enero de 2020. [Citado el: 20 de Abril de 2022.] file:///C:/Users/David/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf.

Conexión ESAN. 2017. [En línea] 20 de Julio de 2017. [Citado el: 21 de Mayo de 2022.] <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion>.

Domínguez, Jorge. 2021. El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. [En línea] 2 de Agosto de 2021. [Citado el: 20 de Abril de 2022.]
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400243.

EAL. 2016. Portal del Estudio Juridico "Abogados en la Ley". [En línea] 1 de Enero de 2016. [Citado el: 20 de Abril de 2022.]
<https://www.linkedin.com/in/jose-miranda-salas-6596aa205/?originalSubdomain=pe>.

- Hegel. 2021.** Objetivos estratégicos: Ejemplos de qué son y cómo realizarlos. [En línea] 18 de Junio de 2021. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.]
<https://hegel.edu.pe/blog/objetivos-estrategicos-ejemplos-de-que-son-y-como-realizarlos/#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,un%20lapso%20de%20tiempo%20determinado..>
- Heredia, Andrea. 2022.** Propuesto de Desarrollo de Canal Digital. [En línea] 1 de Enero de 2022. [Citado el: 20 de Abril de 2022.]
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3372/Heredia%2C%20Andrea_Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional_Administraci%C3%B3n_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- ISDI. 2021.** ¿Qué es un KPI y para qué sirve? [En línea] 1 de Noviembre de 2021. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.] <https://www.isdi.education/es/blog/que-es-un-kpi-y-para-que-sirve>.
- Itop. 2022.** Cuadro de Mando Integral: Qué es y Para qué sirve en una empresa. [En línea] 1 de Enero de 2022. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.]
<https://www.itop.es/blog/item/cuadro-de-mando-integral-que-es-para-que-sirve-empresa.html>.
- Madariaga, Liliana. 2019.** *"Propuesta de Diseño para la Implementación de un Cuadro de Mando en la Agencia de Calidad de la Educación"*. Santiago de Chile : UChile, 2019.
- Martín, Paula. 2022.** Cuadro de Mando Integral. [En línea] 1 de Enero de 2022. [Citado el: 20 de Abril de 2022.] <https://www.itop.es/blog/item/cuadro-de-mando-integral-que-es-para-que-sirve-empresa.html>.
- Robayo, Paula. 2016.** La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. [En línea] 3 de Febrero de 2016. [Citado el: 20 de Abril de 2022.]
<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>.
- Sanidad. 2017.** La implantación de la promoción de la salud en los hospitales. [En línea] 1 de Enero de 2017. [Citado el: 20 de Abril de 2022.]

<https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/hospitalesSalud/docs/PromoSaludHospitales.pdf>.

SIMLA. 2021. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral (CMI), para qué sirve y cómo crearlo paso a paso? [En línea] 27 de Septiembre de 2021. [Citado el: 15 de Marzo de 2022.] <https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral>.

Vásquez, Abraham y Vásquez, Willian. 2018. *"Diseño de una Propuesta de Gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Institucional en la I.E. Jesús Nazareno Cautivo .- Mensefú 2018"*. Lambayeque : USS, 2018.

ANEXOS

Anexo 1 - Matriz de consistencia de la investigación

Título: Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022.

Autora: Palacios Alarcón, Alison Lucero.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable
<p>General:</p> <p>¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral influye en el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022?</p>	<p>General:</p> <p>Optimar el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022 por intermedio del despliegue de un cuadro de mando integral.</p>	<p>General:</p> <p>"El despliegue de un cuadro de mando integral optimiza considerablemente el control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022".</p>	<p>Independiente:</p> <p>Cuadro de mando integral</p>
<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral influye en el control estratégico financiero del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral influye en el control estratégico de clientes del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral influye en el control estratégico de procesos internos del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? ¿Bajo qué mecanismo el despliegue de un cuadro de mando integral influye en el control estratégico de aprendizaje-crecimiento del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022? 	<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Optimar el control estratégico financiero del estudio. Optimar el control estratégico de clientes del estudio. Optimar el control estratégico de procesos internos del estudio. Optimar el control estratégico de aprendizaje y crecimiento del estudio 	<p>Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> "El despliegue de un cuadro de mando integral optimiza considerablemente el control estratégico financiero del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022". "El despliegue de un cuadro de mando integral optimiza considerablemente el control estratégico de clientes del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022". "El despliegue de un cuadro de mando integral optimiza considerablemente el control estratégico de procesos internos del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022". "El despliegue de un cuadro de mando integral optimiza considerablemente el control estratégico de aprendizaje-crecimiento del estudio 'Abogados en la Ley' de la ciudad de Arequipa en el año 2022" 	<p>Dependiente:</p> <p>Control estratégico</p>

Metodología			
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Aplicada</p>	<p>Población (N):</p> <p><i>N = 5 personas</i></p>	<p>Técnicas de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Análisis documental 	<p>Método de análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadística descriptiva • Estadística inferencial
<p>Diseño de investigación:</p> <p>Preexperimental</p>	<p>Muestra (n):</p> <p><i>n = 5 personas</i></p>	<p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Ficha de datos 	<p>Aspectos éticos:</p> <p>Se respetará el derecho a la propiedad intelectual (Originalidad de la investigación - Reporte Turnitin).</p> <p>Se tomará en cuenta el Código de ética de la Universidad César Vallejo (RCU N° 0126-2017/UCV).</p> <p>Adicionalmente, se usará para la redacción de las referencias bibliográficas el sistema de Norma ISO-690.</p>

Anexo 2 - Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión (Sub variable)	Indicador	Escala de medición
Independiente: Cuadro de mando integral	“Un mecanismo de manejo empresarial de gran utilidad compuesta por un grupo de indicadores o KPIs y métricas para medir la situación, evolución, objetivos y resultados de todo negocio desde el enfoque estratégico” (Itop, 2022).	Se puede medir por la estrategia, táctica, meta e indicador clave de desempeño aplicado.			
Dependiente: Control estratégico	“Este es el proceso a través del cual la empresa garantiza la ejecución eficiente de una tarea específica determinando todos los puntos que debemos considerar al planificar nuestro proceso” (Castro, 2020).	El control estratégico de cada empresa se mide por el control financiero y no financiero (consumidores, operaciones internas y amaestramiento-desarrollo).	Control financiero	Control estratégico financiero	Ordinal
			Control no financiero	Control estratégico de clientes	Ordinal
				Control estratégico de operaciones internas	Ordinal
				Control estratégico de aprendizaje-crecimiento	Ordinal

Anexo 3 - Método de juicio experto

Apellidos y nombres del experto: Agreda Gamboa, Everson David

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero de Sistemas / Doctor

Fecha: 22/04/2022

Título de la investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022".

Autora: Palacios Alarcón, Alison Lucero.

Evaluación de las metodologías para la propuesta de un Cuadro de mando integral

Mediante el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías/marcos de trabajo involucrados, mediante unas series de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para implementar la solución propuesta en la presente investigación y, si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterios	Metodologías		
		CMI-IRIS	K&N	BSC
1	Tiempo de implementación	3	3	2
2	Información	3	2	2
3	Requerimientos	3	3	2
4	Complejidad	3	3	2
5	Conocimiento	3	2	2
Total		15	13	10

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 - Bueno

Sugerencias: Ninguna.

Firma del experto

Criterios de evaluación de las normas internacionales propuestas

Ítem	Criterio	Descripción
1	Tiempo de implementación	Es el tiempo que toma la implementación de la solución.
2	Información	Es la cantidad de información disponible sobre la metodología/marco de trabajo.
3	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos que exige la metodología/marco de trabajo.
4	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología/marco de trabajo.
5	Conocimiento	Es la cantidad de conocimiento que el investigador debe tener sobre la metodología/marco de trabajo.

Apellidos y nombres del experto: Mendoza Rivera, Ricardo Darío

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero Industrial / Doctor

Fecha: 22/04/2022

Título de la investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022".

Autora: Palacios Alarcón, Alison Lucero.

Evaluación de las metodologías para la propuesta de un Cuadro de mando integral

Mediante el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías/marcos de trabajo involucrados, mediante unas series de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para implementar la solución propuesta en la presente investigación y, si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterios	Metodologías		
		CMI-IRIS	K&N	BSC
1	Tiempo de implementación	2	2	2
2	Información	3	2	2
3	Requerimientos	3	3	2
4	Complejidad	2	2	1
5	Conocimiento	3	2	2
Total		13	11	9

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 - Bueno

Sugerencias: Ninguna.

Firma del experto

Criterios de evaluación de las normas internacionales propuestas

Ítem	Criterio	Descripción
1	Tiempo de implementación	Es el tiempo que toma la implementación de la solución.
2	Información	Es la cantidad de información disponible sobre la metodología/marco de trabajo.
3	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos que exige la metodología/marco de trabajo.
4	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología/marco de trabajo.
5	Conocimiento	Es la cantidad de conocimiento que el investigador debe tener sobre la metodología/marco de trabajo.

Apellidos y nombres del experto: Córdova Otero, Juan Luis

Título profesional y/o Grado académico: Ingeniero de Computación y Sistemas / Maestro

Fecha: 22/04/2022

Título de la investigación: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control estratégico del estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022".

Autora: Palacios Alarcón, Alison Lucero.

Evaluación de las metodologías para la propuesta de un Cuadro de mando integral

Mediante el método de juicio experto, Usted tiene la facultad de calificar las metodologías/marcos de trabajo involucrados, mediante unas series de criterios con puntuaciones especificadas al final de la tabla. Así mismo le exhortamos en la correcta determinación de la metodología para implementar la solución propuesta en la presente investigación y, si hubiese algunas sugerencias:

Ítem	Criterios	Metodologías		
		CMI-IRIS	K&N	BSC
1	Tiempo de implementación	3	3	2
2	Información	3	2	2
3	Requerimientos	3	3	2
4	Complejidad	3	2	2
5	Conocimiento	3	3	2
Total		15	13	10

La escala a evaluar es de: 1 - Malo, 2 - Regular, 3 - Bueno

Sugerencias: Ninguna.

Firma del experto

Criterios de evaluación de las normas internacionales propuestas

Ítem	Criterio	Descripción
1	Tiempo de implementación	Es el tiempo que toma la implementación de la solución.
2	Información	Es la cantidad de información disponible sobre la metodología/marco de trabajo.
3	Requerimientos	Es la cantidad de requerimientos que exige la metodología/marco de trabajo.
4	Complejidad	Es el nivel de abstracción del estudio de la metodología/marco de trabajo.
5	Conocimiento	Es la cantidad de conocimiento que el investigador debe tener sobre la metodología/marco de trabajo.

Anexo 4. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario aplicado a los directivos del estudio 'Abogados en la Ley' en Arequipa

A continuación, se presenta una lista de preguntas contenidas en veinte (20) ítems que corresponden a su percepción sobre el control estratégico en el estudio jurídico. Por favor, indique su apreciación objetiva marcando con una "X" sobre cualquier de los números 1, 2, 3, 4 ó 5, dónde:

1	2	3	4	5
Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente

Variable	Dimensión	Ítems	Opción de respuesta				
			1	2	3	4	5
Control estratégico	Control financiero	1. ¿Qué opina Usted sobre el control de costos en el estudio jurídico?					
		2. ¿Qué opina Usted sobre el control de ahorros en el estudio jurídico?					
		3. ¿Qué opina Usted sobre el control de inversiones en el estudio jurídico?					
		4. ¿Qué opina Usted sobre el control financiero en el estudio jurídico?					
	Control no financiero	5. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes en el estudio jurídico?					
		6. ¿Qué opina Usted sobre el control de la fidelización de clientes en el estudio jurídico?					
		7. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de clientes en el estudio jurídico?					
		8. ¿Qué opina Usted sobre el control del cliente en el estudio jurídico?					
		9. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos estratégicos en el estudio jurídico?					
		10. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos misionales en el estudio jurídico?					
		11. ¿Qué opina Usted sobre el control procesos de apoyo en el estudio jurídico?					
		12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso internos en el centro comercial??					
		13. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal en el estudio jurídico?					

		14. ¿Qué opina Usted sobre el control de formación de personal en el estudio jurídico?					
		15. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del personal en el estudio jurídico??					
		16. ¿Qué opina Usted sobre el control de aprendizaje y crecimiento en el estudio jurídico?					

Anexo 5 - Validación de los instrumentos de recolección de datos

Hoja de validación del instrumento

I. Datos generales:

Cuestionario

II. Instrucciones:

En el siguiente cuadro, para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (√) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de *Claridad*, *Pertinencia* o *Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Control financiero							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de costos en el estudio jurídico?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de ahorros en el estudio jurídico?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de inversiones en el estudio jurídico?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control financiero en el estudio jurídico?	x		x		x		
Dimensión 2: Control no financiero							
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de la fidelización de clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
8. ¿Qué opina Usted sobre el control del cliente en el estudio jurídico?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos estratégicos en el estudio jurídico?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos misionales en el estudio jurídico?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control procesos de apoyo en el estudio jurídico?	x		x		x		
12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso internos en el centro comercial??	x		x		x		


13. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control de formación de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del personal en el estudio jurídico??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de aprendizaje y crecimiento en el estudio jurídico?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
<p style="text-align: center;">Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []</p>	
Apellidos y nombres del juez evaluador	Dr. Agreda Gamboa, Everson David
Especialidad del evaluador	Redes y Comunicaciones
	
DNI: 18161457	Trujillo, 22 de abril del 2022

Hoja de validación del instrumento

I. Datos generales:

Cuestionario

II. Instrucciones:

En el siguiente cuadro, para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (√) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de *Claridad*, *Pertinencia* o *Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Control financiero							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de costos en el estudio jurídico?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de ahorros en el estudio jurídico?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de inversiones en el estudio jurídico?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control financiero en el estudio jurídico?	x		x		x		
Dimensión 2: Control no financiero							
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de la fidelización de clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
8. ¿Qué opina Usted sobre el control del cliente en el estudio jurídico?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos estratégicos en el estudio jurídico?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos misionales en el estudio jurídico?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control procesos de apoyo en el estudio jurídico?	x		x		x		
12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso internos en el centro comercial??	x		x		x		


13. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control de formación de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del personal en el estudio jurídico??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de aprendizaje y crecimiento en el estudio jurídico?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
<p style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Aplicable [X] <input type="checkbox"/> Aplicable después de corregir [] <input type="checkbox"/> No aplicable [] </p>	
Apellidos y nombres del juez evaluador	Dr. Mendoza Rivera, Ricardo Darío
Especialidad del evaluador	Gestión de Proyectos de TIC
	
DNI: 18070765	Trujillo, 22 de abril del 2022

Hoja de validación del instrumento

I. Datos generales:

Cuestionario

II. Instrucciones:

En el siguiente cuadro, para cada ítem del contenido del instrumento que revisa, marque usted con un check (✓) o un aspa (X) la opción SÍ o NO que elija según el criterio de *Claridad, Pertinencia o Relevancia*.

Dimensiones	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Control financiero							
1. ¿Qué opina Usted sobre el control de costos en el estudio jurídico?	x		x		x		
2. ¿Qué opina Usted sobre el control de ahorros en el estudio jurídico?	x		x		x		
3. ¿Qué opina Usted sobre el control de inversiones en el estudio jurídico?	x		x		x		
4. ¿Qué opina Usted sobre el control financiero en el estudio jurídico?	x		x		x		
Dimensión 2: Control no financiero							
5. ¿Qué opina Usted sobre el control de captación de nuevos clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
6. ¿Qué opina Usted sobre el control de la fidelización de clientes en el estudio jurídico?	x		x		x		
7. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclamos de clientes en el estudio jurídico?							
8. ¿Qué opina Usted sobre el control del cliente en el estudio jurídico?	x		x		x		
9. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos estratégicos en el estudio jurídico?	x		x		x		
10. ¿Qué opina Usted sobre el control de procesos misionales en el estudio jurídico?	x		x		x		
11. ¿Qué opina Usted sobre el control procesos de apoyo en el estudio jurídico?	x		x		x		
12. ¿Qué opina Usted sobre el control del proceso internos en el centro comercial??	x		x		x		


13. ¿Qué opina Usted sobre el control de reclutamiento de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
14. ¿Qué opina Usted sobre el control de formación de personal en el estudio jurídico?	x		x		x		
15. ¿Qué opina Usted sobre el control de evaluación del personal en el estudio jurídico??	x		x		x		
16. ¿Qué opina Usted sobre el control de aprendizaje y crecimiento en el estudio jurídico?	x		x		x		

¹**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar a la dimensión específica del constructo.

Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones: Es suficiente	
Opinión de aplicabilidad	
<p style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> Aplicable [X] <input type="checkbox"/> Aplicable después de corregir [] <input type="checkbox"/> No aplicable [] </p>	
Apellidos y nombres del juez evaluador	Ms. Córdova Otero, Juan Luis
Especialidad del evaluador	Sistemas de información y comunicación
	
DNI: 18122765	Trujillo, 22 de abril del 2022

Anexo 6 - Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,781	16

Anexo 7 - Solución propuesta



Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Metodología de Kaplan & Norton (CMI)

- ✓ El tablero de comando fue pensado y desarrollado siguiendo la metodología de Cuadro de Mando integral de Kaplan y Norton, desde la cual se proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de

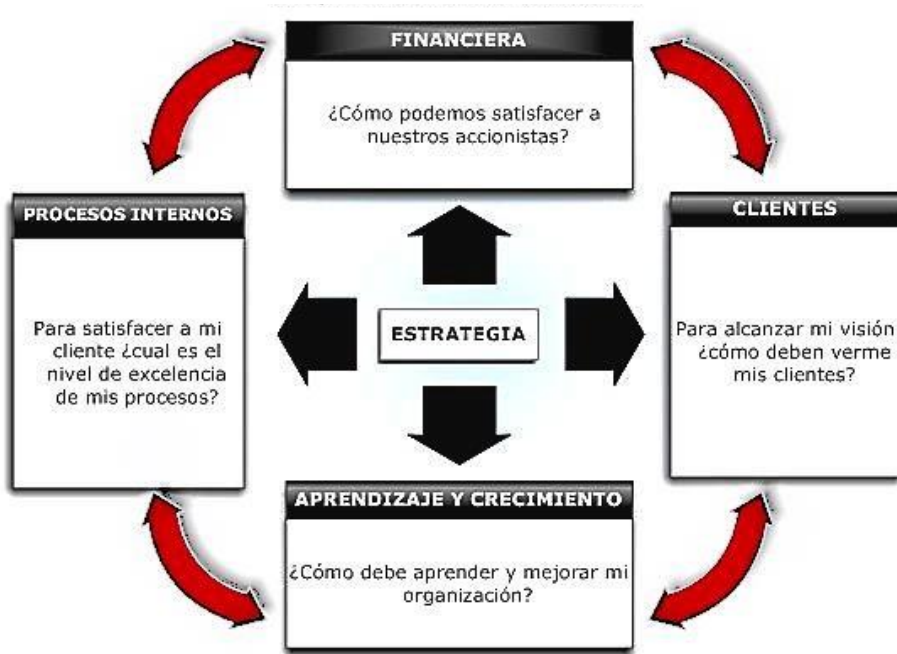
4 perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento



- ✓ Si bien éstas son las 4 perspectivas recomendables para casi cualquier tipo de organización, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la organización, puede ser necesario modificarlas o crear perspectivas adicionales.

Perspectivas del cuadro de mando integral



Indicadores del cuadro de mando integral



Nota: Dada la confidencialidad de la información sensible del estudio jurídico, no se ha publicado el desarrollo completo de la solución propuesta.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, AGREDA GAMBOA EVERSON DAVID, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA DE SISTEMAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Aplicación del Cuadro de mando integral para el Control estratégico del Estudio 'Abogados en la Ley', Arequipa 2022", cuyo autor es PALACIOS ALARCON ALISON LUCERO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 12 de Octubre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
AGREDA GAMBOA EVERSON DAVID DNI: 18161457 ORCID: 0000-0003-1252-9692	Firmado electrónicamente por: AGREDA el 12-10- 2022 06:57:24

Código documento Trilce: TRI - 0433885