



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Implementación de Balanced Scorecard para mejorar indicadores
de gestión: empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz
2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Leiva Oropeza, Deysi Magaly (orcid.org/0000-0003-0124-7147)

ASESOR:

Dr. Henry Ernesto, Infante Takey (orcid.org/0000-0003-4798-3991)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organización

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

HUARAZ – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres; por la gran labor de tantos años de entrega, dedicación y cariño por el apoyo incondicional los cuales fueron la base para mi formación profesional y personal.

Agradecimiento

Gracias a Dios por permitirnos llegar a este proceso, por darme fuerzas y poder concluir mi carrera universitaria.

Agradecer a la familia por su constante apoyo en cada decisión, por creer en mi persona, el apoyo incondicional que me brindaron para llegar a cumplir mis metas.

Gracias a la vida por todas las enseñanzas y por este nuevo triunfo.

Índice de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de contenido	iii
Índice De tablas.....	v
Índices de gráficos y figuras	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Tipo y diseño de investigación	25
3.2. Variables y operacionalización.....	25
3.3. Población, muestra y muestreo.....	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis de datos.....	28
3.7. Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	30
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS	48

Índice De tablas

Tabla 1. Método de análisis de datos	28
Tabla 2. Resultado Gestión financiera	30
Tabla 3. Resultado Gestión interna	31
Tabla 4-. Resultado Gestión de aprendizaje y crecimiento	33
Tabla 5. Resultado Gestión de clientes	35
Tabla 6. Resultado Implementación BSC e Indicadores de gestión	36
Tabla 7. Nivel de gestión de los ingresos	67
Tabla 8 gestión de los gastos	68
Tabla 9. gestión de las utilidades.	69
Tabla 10. gestión de los montos	70
Tabla 11. gestión de la capacidad de endeudamiento	71
Tabla 12. gestión de la innovación metodológica y tecnológica.	72
Tabla 13. gestión de los procesos operativos o constructivos	73
Tabla 14. gestión de procesos de servicio	74
Tabla 15. gestión de capacitaciones al personal operativo	75
Tabla 16. gestión de capacitaciones al personal administrativo	76
Tabla 17. gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal	77
Tabla 18. gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal.	78
Tabla 19. gestión de clientes de proyectos	79
Tabla 20. gestión de clientes de proyectos gubernamentales	80
Tabla 21. gestión de compromiso social en la Empresa	81
Tabla 22. gestión de imagen social en la Empresa	82

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Resultado Gestión financiera	30
Figura 2. Variación de indicadores de la dimensión financiera	31
Figura 3. Resultado Gestión interna	32
Figura 4. Variación de resultado Gestión interna	32
Figura 5. Resultado Gestión de aprendizaje y crecimiento	33
Figura 6. Variación Gestión de aprendizaje y crecimiento	34
Figura 7. Resultado Gestión de clientes	35
Figura 8. Variación de resultado Gestión de clientes	35
Figura 9. Resultado Implementación BSC e Indicadores de gestión	36
Figura 10. Variación de Implementación BSC e Indicadores de gestión	37
Figura 11. Nivel de gestión de los ingresos	67
Figura 12. gestión de los gastos	68
Figura 13. gestión de las utilidades.	69
Figura 14. gestión de los montos	70
Figura 15. gestión de la capacidad de endeudamiento	71
Figura 16. gestión de la innovación metodológica y tecnológica.	72
Figura 17. gestión de los procesos operativos o constructivos	73
Figura 18. gestión de procesos de servicio	74
Figura 19. gestión de capacitaciones al personal operativo	75
Figura 20. gestión de capacitaciones al personal administrativo	76
Figura 21. gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal	77
Figura 22. gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal.	78

Figura 23. gestión de clientes de proyectos	79
Figura 24. gestión de clientes de proyectos gubernamentales	80
Figura 25. gestión de compromiso social en la Empresa	81
Figura 26. gestión de imagen social en la Empresa	82

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021, la hipótesis general consistió en que la implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión. La investigación fue del tipo aplicativo, de nivel experimental, diseño pre experimental, trabajó con una población de 58 trabajadores y muestras de 42 trabajadores, se aplicó encuesta. Se concluyó que la implementación de Balanced Scorecard redujo en 52.9% los indicadores en rojo, los de color naranja se mantuvieron en 0.0% y los indicadores en verde se incrementaron en 47.4%, esto indicó que la aplicación permitió mejorar los indicadores de gestión. Que, en la Gestión financiera, los indicadores en rojo se redujeron en 43.8%, los indicadores de color naranja se redujeron en 6.7% y los indicadores verdes se incrementaron en 42.1%. En la dimensión Gestión Interna los indicadores en rojo se redujeron en un 64.7%, los de color naranja se incrementó en 13.3%, y los de color verde se incrementaron en un 47.4%. En la dimensión Gestión se encontró que los indicadores en rojo se redujeron en un 55.6%, los de color naranja se incrementaron en 15.4%, y los de color verde se incrementaron en un 42.1%. En la dimensión Gestión de clientes los indicadores en rojo se redujeron 58.8%, los de color naranja se mantuvieron en 0.0%, y los de color verde se incrementaron en 50.0%.

Palabras clave: Balanced Scorecard, indicadores de gestión, gestión financiera, gestión interna, gestión de aprendizaje y crecimiento, gestión cliente.

Abstract

The general objective of this research was to determine to what extent the implementation of Balanced Scorecard improves the management indicators of the company CTI Corporation and Engineering SAC. Huaraz 2021, the general hypothesis was that the implementation of Balanced Scorecard significantly improves management indicators. The research was of the application type, of experimental level, say it pre-experimental, worked with a population of 58 workers and samples of 58 workers, survey was applied. It was concluded that the implementation of Balanced Scorecard reduced by 52.9% the indicators in red, those in orange remained at 0.0% and the indicators in green increased by 47.4%, this indicated that the application allowed to improve the management indicators. That, in Financial Management, indicators in red were reduced by 43.8%, orange indicators were reduced by 6.7% and green indicators increased by 42.1%. In the Internal Management dimension, the indicators in red were reduced by 64.7%, those of orange increased by 13.3%, and those of green color increased by 47.4%. In the Management dimension, it was found that the indicators in red were reduced by 55.6%, those of orange increased by 15.4%, and those of green increased by 42.1%. In the Customer Management dimension, the indicators in red were reduced by 58.8%, those in orange remained at 0.0%, and those in green increased by 50.0%.

Keywords: Balanced Scorecard, management indicators, financial management, internal management, learning and growth management, customer management.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las empresas constructoras realizan proyectos de construcción civil en transportes, edificaciones, estructuras, etc., los cuales lo realizan a través de proyectos de construcción civil, como empresa, las gerencias desarrollan el proceso administrativo de una manera muy informal, no aplican indicadores de gestión, por lo tanto, desconocen el estado situacional de las principales variables administrativas, económicas y financieras. En la administración de las empresas constructoras existen indicadores administrativas y operativas que es necesario conocerlas a tiempo para poder tomar las decisiones, debido a que estos indicadores varían cada cierto tiempo, por lo que se hace necesario que los valores que estos indicadores puedan ser conocidos, y para ello deben ser calculados con frecuencia, esto solo se logra mediante un sistema de Balanced Scorecard. La gerencia de áreas y general han determinado que es necesario de que se dispongan de un conjunto de indicadores que reflejen el estado situación de los procesos en las cuatro dimensiones que establece el Balanced Scorecard, en ese sentido muchas empresas internacionales han determinados indicadores muy importantes y los plasmado en un sistema informático, cuyos datos son calculados automáticamente, en ese sentido, los gerentes pueden tomar decisiones en tiempo real.

A nivel nacional, se observa que empresas constructoras nacionales de tipo pequeñas, medianas y grandes, presentan problemas en el conocimiento del estado situacional de cada una de sus áreas debido a que no disponen de un sistema que les presente los valores de los indicadores importantes de la empresa, motivos por el cual las gerencias no pueden tomar decisiones pertinentes. Los problemas que se han evidenciado son en la parte administrativa, específicamente de la gestión económica financiera, en la gestión interna, en la Gestión de aprendizaje y crecimiento, y en la gestión de clientes. No obstante, las empresas constructoras que han implementado un sistema basado en el Balanced Scorecard, han mejorado las tomas de decisiones, resolviendo los diversos problemas presentados en las empresas constructoras.

A nivel local, en la ciudad de Huaraz existen diversas empresas constructoras con diversas capacidades de realización de proyectos de construcción civil, esto se debe a auge de la minería, las instituciones gubernamentales como el Gobierno Regional y las municipalidades locales invierten ingentes cantidades económicas en la construcción civil. Una de estas empresas constructoras, es la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC de la ciudad de Huaraz, empresa que se dedica a la industria de la construcción. En esta empresa, se observa que el gerente general desconoce los diversos indicadores de gestión en la parte operativa y administrativa de la empresa, por lo que se hace difícil tomar las decisiones oportunas para poder gerenciar a la empresa de una manera más adecuada y profesional.

Los problemas que se presentan son en la gestión financiera, específicamente en la gestión de los ingresos mensuales por cada proyecto, gestión de los gastos mensuales por cada proyecto, gestión de las utilidades mensuales por cada proyecto, gestión de los montos de deuda, y en la gestión de la capacidad de endeudamiento. Asimismo, se presentan problemas en la gestión interna, específicamente, en la gestión de innovación metodológica y tecnológica, gestión de los procesos operativos o constructivos, y en la gestión de procesos de servicio. Existen problemas en la Gestión de aprendizaje y crecimiento, específicamente en la gestión de capacitaciones al personal operativo, gestión de capacitaciones al personal administrativo, gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal, y en la gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal. Por último, también existen problemas en la gestión de clientes, específicamente en la gestión de clientes de proyectos privados, gestión de clientes de proyectos gubernamentales, gestión de compromiso social, y en la gestión de imagen social.

Dada la realidad problemática, con la presente investigación se busca mejorar los indicadores de gestión en la empresa en estudio, que, de no resolverse en el corto o mediano plazo, los problemas indicados podrían empeorar conduciendo a una posible quiebra económica financiera de la empresa. La

investigadora cree por conveniente que con una implementación de Balanced Scorecard se podrían mejorar los indicadores de gestión.

De no abordarse el problema, no se podrían tomar decisiones respecto a la gestión de la empresa en estudio y a los indicadores de gestión, la cual conllevaría a que la gerencia podría tomar decisiones de mejora sobre los indicadores más importantes que le podría garantizar mejoras en dichos indicadores. Dada la realidad problemática, la investigadora, con la presente investigación busca que la empresa en estudio pueda mejorar sus indicadores de gestión.

Por todo lo expuesto se formula el siguiente **Problema General**: ¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?, y como **problemas específicos** se plantea: ¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión financiera de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021? ¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión interna de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021? ¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de aprendizaje y crecimiento de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021? ¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de clientes de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?

La presente investigación sirve para determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión en la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021. La determinación de la mejora de la implementación de Balanced Scorecard va a permitir a la administración de la empresa pueda conocer cada uno de los indicadores importantes que indican la salud económica, financiera, de aprendizaje, y su relación con los clientes. La empresa podrá tomar decisiones oportunas, específicamente en los indicadores más importantes de las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard. El presente estudio va a beneficiar a los trabajadores porque ellos van a trabajar cada indicador bajo responsabilidad

y en función del rendimiento de cada indicador van a ser evaluados, a la empresa por que la administración podrá tomar decisiones con la disponibilidad de un medio administrativo tecnológico, a los dueños por que la propuesta va asegurar un incremento económico de utilidades e incremento de imagen, y al Estado peruano por los tributos que se van a pagar.

Asimismo, la investigación se **justifica** en la práctica, porque se va a disponer de una metodología y de un sistema de información que va a servir para que la gerencia pueda determinar los indicadores o ratios que van a medir el estado situacional de la empresa. Asimismo, se justifica metodológicamente ya que se alcanzarán los métodos de determinación de los indicadores, cálculo de dichos indicadores, y la manera de tomar decisiones por cada indicador.

La investigación se **justifica económicamente** porque al mejorar determinar matemática cada uno de los indicadores se va a poder mejorar cada indicador, la mejora de cada indicador va a contribuir a la reducción de costos, mejora de producción y productividad, y por consiguiente en la mejora de los ingresos y las utilidades. La mejora económica va a beneficiar a los trabajadores, administrativos y a los dueños de la empresa, así como a los clientes y a la comunidad en su conjunto.

Como **objetivo general** se sostiene: Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021, y como **objetivos específicos** se plantea: Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión financiera de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021. Establecer en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión interna de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021. Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de aprendizaje y crecimiento de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021. Establecer en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora

los indicadores de la Gestión de clientes de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.

Así mismo, se formula la siguiente **hipótesis general**: La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021, de la cual se desprenden las siguientes **hipótesis específicas**: La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión financiera de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021. La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión interna de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021. La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021. La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de clientes de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Ortega (2019), en la tesis “Propuesta de diseño para la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa ingeniería AVA Montajes” llevada a cabo realizada en la Universidad Andrés Bello, Concepción, Chile; se trazó como objetivo general realizar la propuesta de un diseño de implementación de un Balanced Scorecard en el espacio en estudio. Concluyó que la implementación de esta herramienta administrativa indicó las necesidades más apremiantes del sistema de control de gestión de forma más dinámica y efectiva, esto se debió porque los procesos ejecutados ano disponían de una herramienta tecnológica. Que el Balanced Scorecard contribuyó en la evaluación adecuada del desarrollo estratégico institucional, que perfeccionó las actividades en los procesos de decisiones. Que con la ayuda del tablero de control de mando se pudo realizar la estrategia empresarial con más claridad y orientada hacia los clientes, que la metodología Balanced Scorecard demostró muy buena utilidad en el espacio de estudio.

Calderón (2018), en la tesis de grado “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura” desarrollada en la Universidad de Costa Rica, se trazó el objetivo general de plantear un Balanced Scorecard para una empresa de la industria de la construcción. Concluyó que la empresa exhibió debilidades significativas, especialmente en los procesos de comunicación con los clientes, falencias administrativas y problemas con el desarrollo de control interno, los problemas más álgidos se presentaron en las dimensiones económica y financiera. Que el Balanced Scorecard se basó en proponer objetivos con estrategia en las dimensiones financieras, en los clientes, en los procesos internos, así como en la formación y crecimiento del personal. Que la implementación del Balanced Scorecard estuvo a cargo de la actitud de voluntad y comprensión de los empleados, así como del seguimiento y ajustes periódicos realizados por la gerencia de la institución.

Zambrano (2018), en la tesis de maestría denominada “El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las pymes del área de Salud en el Cantón de Santo Domingo caso: clínica la Providencia”, realizada en la Universidad Central del Ecuador; tuvo como objetivo general diseñar el Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las Pymes del área de Salud en el Cantón de Santo Domingo. Caso: Clínica la Providencia. Concluyó que la falta de una planificación estratégica en las actividades de cada una de las áreas, generó, que trabajen individualmente, esto fue provocado por una inadecuada comunicación organizacional. Que no se evaluó la satisfacción del servicio al paciente. Que la clínica poseyó poca capacidad instalada para la atención a la gran cantidad de pacientes. Que la falta de seguimiento a las decisiones tomadas por parte del Gerente General, se hizo evidente al no existir indicadores operativos, que ayuden a mostrar el desempeño de los procesos, con el fin de controlarlos y administrarlos.

Moscoso, Beltrán y Vargas (2018), en la tesis de grado denominada “Implementación de la Metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del Sector de la Construcción”, realizada en la Universidad Católica de Colombia; Se trazó como objetivo principal desarrollar la implementación de una metodología basada en Balanced Scorecard para el espacio en estudio, la investigación fue de tipo experimental, de diseño pre experimental de enfoque cuantitativo. Concluyeron que la metodología aplicada dispuso de todos los subsistemas requeridos para mejorar las dimensiones seleccionadas, que la información recabada fue vital en la determinación del FODA. que la implementación de la herramienta se hizo de manera práctica y factible, que los indicadores contribuyeron en la cuantificación y control efectivo de cada uno de los objetivos planificados y orientados hacia el mejoramiento continuo manera efectiva los objetivos estratégicos para su mejoramiento continuo.

Martínez (2017), en la tesis de grado “Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la empresa de asesoría y

consultoría integral de servicios especializados Acies Group S.A.S.” desarrollada en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, tuvo como objetivo general el desarrollo de un plan estratégico y el Balanced Scorecard. Concluyó que la propuesta contribuyó en la adquisición del conocimiento del estado situacional interno y externo de la empresa. Que los resultados logrados con las matrices estratégicas, así como con cada una de las perspectivas empresariales, se alcanzó el apoyo de vital importancia para la empresa investigada. Que se contribuyó en el planteamiento de los objetivos y las estrategias de la empresa, que, de concretizarse, seguramente van a contribuir en el logro de los objetivos trazados.

A nivel nacional, Farfán (2019) en la tesis de maestría “Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service S.A.C.” tuvo como objetivo general realizar el diseño de un sistema de indicadores de gestión fundamentado en el Balanced Scorecard con propósitos de mejora de la rentabilidad y satisfacción del cliente. Concluyó que la implementación del proceso de métricas de gestión empresarial ayudó en la optimización del uso de los recursos. Que se mejoró la rentabilidad en un 9% y la satisfacción de los clientes, se mantuvo en 100%. Que se identificaron y definieron indicadores medibles en función al tiempo, tanto para la administración como para la parte operativa, que se logró reducir los tiempos en 50%, esto permitió monitorear y dar garantía para que se cumplan objetivos estratégicos. Que se identificaron, planearon y ejecutaron las iniciativas estratégicas más importantes con la finalidad de lograr la meta planificada de cada indicador, los cuales presentaron resultados muy favorables para la empresa. Que los procesos han contribuido en la definición de los indicadores cuantificables en el logro de los objetivos. Que el sistema ayudó en detallar, analizar y desarrollar las iniciativas en el logro de las métricas.

Cconislla (2018), en la tesis de grado denominada “Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral”, desarrollada en la

Pontificia Universidad Católica del Perú; Se trazó como objetivo principal desarrollar el diseño de un instrumento de control para una adecuada gestión estratégica en el espacio de estudio indicado. concluyó que la implementación de la herramienta contribuyo a que la gerencia pueda realizar la identificación de cada 1 de los procesos más importantes y que estaban creando valor para la institución, que la herramienta aplicada permitió la aplicación de medidas preventivas en los procesos realmente estratégicos con los cuales se logró resultados planificados. el instrumento aplicado contribuyó con la comunicación y comprensión de cada 1 de los objetivos institucionales en todos sus niveles. el Balanced Scorecard También contribuyó en la realización de una adecuada capacitación para el personal obteniéndose como resultado metas cumplidas, esto también contribuyó ni el logro de los objetivos institucionales debido que ayudó a involucrar a los trabajadores.

A nivel nacional, Bornas (2018) en la tesis de grado “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para mejorar el sistema de gestión de una empresa de transporte de carga pesada por carretera” se trazó como objetivo general realizar una propuesta en donde se implemente una Metodología Balance Scorecard en los procesos operativos de R&J Interoceánica. Concluyó que el sector de transporte se incrementó debido al auge del sector minero. Que se aplicaron estrategias de desarrollo del mercado minero. Que se buscó mejorar el estado situacional de la empresa, en ese sentido, tuvo que incrementar la satisfacción del personal con relación al clima laboral, desarrolló liderazgo en el personal clave y capacitarlos. Con el proceso de aprendizaje se logró optimizar los procesos de las áreas críticas de operaciones, logística y mantenimiento, y con estos se logró la satisfacción y fidelización del cliente, finalmente se logró como resultado la mejora de la rentabilidad. Que la evaluación técnica y económica de la propuesta demostró la factibilidad del Balanced Scorecard en la empresa estudiada. Que la implementación del Balanced Scorecard contribuyó en la organización y direccionamiento de las acciones hacia el futuro planificado de la empresa.

Hernández y Sánchez (2017), en la tesis de grado denominada “El modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa chiclayana transportes Yakos

SAC. Para el año 2016 – 2017”, desarrollada en la Universidad San Martín. Chiclayo. Perú. Se planteó el objetivo principal de realizar la determinación de un modelo de gestión fundamentado en el Balanced Scorecard con la finalidad de mejorar los resultados de la empresa en estudio. concluyeron que la empresa presentaba problemas de capacidad de control adecuado de los procesos para llegar a resultados planificados, la institución solo contó con el control de los medios financieros, lo cual permitió la generación de más problema. Que la gestión del plan estratégico utilizó un modelo de tablero de control de mando por un periodo de 2 años, esto facilitó la realización de un control y fiscalización de las salidas o resultados, el control de mando contribuyo en el diseño de objetivos y estrategias, con lo cual se consiguió un adecuado control y auditoría. que en los indicadores de gestión propuestos permitieron mejorar el control, así como la evaluación de las salidas o resultados.

Fundamento teórico del Balanced Scorecard, Kaplan (1996), sostiene que el Balanced Scorecard es un sistema administrativo de componente táctico que contribuye en la medida de desempeño fundamentado en indicadores, esta herramienta administrativa contribuye con apoyar al administrador en la clarificación y en la entrega de una vista panorámica de la visión y estrategia, en la comunicación e integración de objetivos y metas previamente planificadas, permite realizar la concatenación de las iniciativas orientadas hacia la estrategia, así como en el mejoramiento de la retroalimentación y del aprendizaje de la institución.

El tablero de control de mando es considerado como una necesidad cuando se desea medir los indicadores institucionales, y mejor aún si estos indicadores forman parte de una estrategia, también se le comprende como que es un sistema metodológico, práctico y estructurado que sirve para desarrollar el proceso operativo y funcional de una institución y conducirlo hacia los objetivos medición de los indicadores de cada 1 de los participantes en la organización (Román, 2005). planificados, favorece la

El Balanced Scorecard es considerado como un modelo de gestión y una herramienta estratégica que ayuda al logro de los objetivos, que sirve para medir cada uno de los indicadores y de esta manera poder disponer el estado

situacional de cada uno de ellos, así como, tomar decisiones en función Del Estado situacional encontrado.

El Balanced Scorecard (BSC) es conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) se entiende como un instrumento utilizada en la descripción y comunicación de cualquier tipo de pericia demostrada, para ello las estrategias deben estar claramente definidos y descritos. El CMI dispone de un método bastante claro y que enlaza con estrategia de la institución con los aspectos operativos y administrativos, esto significa generalmente que muchas veces no se llega a cumplir en el desarrollo de un determinado plan estratégico. de acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el cuadro de control de mando tiene como objetivo primordial desarrollar y apoyar en la estrategia formulada por una determinada institución y que abarca la dinámica organizacional para llevarlo a resultados que han sido planificados estratégicamente en función a un direccionamiento de objetivos que abarcan las necesidades de toda la empresa en las dimensiones financiera, clientes, capacidades estratégicas y procesos.

El BSC ayuda a la alta gerencia a monitorear en forma constante y continua la tendencia del negocio, pretende imitar el panel de control de un avión, es decir trata de presentar pantallas desde donde se puede visualizar diversos indicadores estratégicos y de eta manera tomar decisiones más rápido y de manera más eficiente, conlleva a la posibilidad de tener permanente conocimiento de las variables críticas como avance económico del proyecto, avance físico, rendimiento de los trabajadores, nivel de satisfacción del cliente. A nivel de una empresa constructora ayuda en el conocimiento de nivel de cumplimiento con la estrategia planificada por cada tipo de proyecto de construcción minera o civil, nivel de utilidad, nivel de avance de obra físico y económico, grado de cumplimiento con la visión, etc., todo ello además ayuda a la toma de decisiones correctas y oportunas para mejorar o corregir los indicadores tanto de proyectos como a nivel empresarial.

Kaplan y Norton (1996, 2001) manifiestan que el cuadro de mando integral ayuda a los directivos como instrumento vital para alcanzar el éxito que le va a dar competencia a la empresa, específicamente, en contextos bastante

modernos y complejos; esta herramienta permite traducir la estrategia y la misión planteada por la institución dentro de un variado conjunto de medidas operativas que van a ayudar en la estructuración necesaria y adecuada para un determinado sistema de gestión con medición estratégica, el tablero de control de mando es un elemento muy importante en los aspectos comunicacionales debido a que apoya al sistema de control de gestión en su labor D contribuir en la mejora de la competitividad en el mediano y largo plazo, contribuye también en fiscalizar los resultados financieros en concordancia con la formación de aptitudes y logro de bienes no tangibles, muy necesarios para el crecimiento posterior. los resultados de la institución se evalúan en función de cuatro dimensiones, estos son los clientes, formación y crecimiento, finanzas y procesos internos.

El BSC, dentro de un contexto administrativo, suele usarse en cualquier tipo de ella, pueden ser pequeñas medianas o grandes, su aplicación es similar, inicia con un alineamiento de la visión y misión con las necesidades de los clientes, los procesos operativos, las estrategias aplicadas, el control de los procesos de mejora en los aspectos operativos y administrativos, en la creación de capacidad institucional, así como en el logro de aprendizajes de todos los colaboradores. (Howard, David, & Perry Gail Stout and Montgomery, 2013)

En el aspecto económico y financiero en donde se centran las expectativas de desempeño, en lo que espera el cliente, la cual se configura en las expectativas de ellos mismos en función a segmento de mercado y los atributos de los bienes y servicios, en la imagen organizacional, en la forma de los procesos desarrollados y a su metodología, todos ellos concatenados con los objetivos planteados y que como resultado se espera cumplimiento en cantidad y calidad con el tiempo planificado y la eficacia esperada para la satisfacción del cliente. (Humberto, 2010).

Esta herramienta tecnológica y sistémica contribuye en el desarrollo de un adecuado control de los aspectos operativos y administrativos de las organizaciones, ellos lo realizan mediante el impulso de las actividades

estratégicas en cada una de las diferentes oficinas responsables del cumplimiento de cada uno de sus objetivos y de visión de futuro. esta herramienta está conformada por indicadores que han sido diseñados para medir e interpretar los resultados y de esta manera tomar las decisiones pertinentes y en el tiempo requerido. esta herramienta tiene como finalidad el desarrollo de la identificación y previsión de probables desvíos que pudieran suceder dentro del proceso de aplicación del cuadro de mando integral, ayuda a tomar medidas preventivas y correctivas. una de sus funciones es su capacidad de síntesis en la medición de unos indicadores que generalmente son de razón. (Benegas, 2000)

El Balanced ScoreCard es un medio en donde se anotan los procesos que realiza una determinada institución en función a ciertas medidas que corresponden a las cuatro dimensiones de esta metodología se le considera como una herramienta integral debido a que trata de medir los indicadores que puedan explicar todos los procesos de la empresa. (Olive, 2004)

Perspectiva del Cliente. Los clientes de proyectos de construcción civil requieren que sus obras que encargan a las empresas constructoras terminen a tiempo, con la calidad deseada y a los presupuestos accesibles en cantidad y en función de la calidad de la entrega del proyecto, bajo estas condiciones ellos estarán de acuerdo con los servicios, en función a estos objetivos se miden las satisfacciones de los clientes en relación al servicio y sus expectativas. En función a ello se toman ciertas perspectivas que la gerencia dispone y conoce sobre el negocio, se consideran los elementos más importantes y que de alguna manera u otra están generando valor para los usuarios, de esta manera se centran en los procesos más importantes y que generan valor.

Conocer a los clientes y a los procesos más importantes contribuyen en el logro de que los ingresos, las ventas y las utilidades puedan ser más favorables, sin un conocimiento adecuado del comportamiento del mercado de proyectos de construcción civil en las empresas constructoras no podrá existir un desarrollo económico sostenible, esto se debe a que en cierta medida los logros de éxito en el plano económico son generados por ventas,

y es en esta medida en que los usuarios o clientes solicitan o recomiendan que buenas empresas constructoras realicen las obras.

Teniendo en cuenta lo indicado, se hace necesario la obtención de objetos de medición o métricas que puedan medir adecuadamente la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la captación de nuevos consumidores o clientes, el nivel de utilidad proveniente del consumidor, así como, la participación del mercado meta u objetivo.

Perspectiva Interna, En esta dimensión, el BSC busca desarrollar un análisis de ambientación a los procesos internos desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, de esta manera trata de lograr niveles significativos de respuesta o rendimiento financiero. con el objetivo de lograr el rendimiento financiero, esta metodología alcanza un análisis de los procesos que se dan al interior desde una perspectiva de negocio, así como de un entendimiento de los procesos clave en función a la cadena de valor, se enfoca en los procesos que domina y destaca la institución, estos son los que dan mayor impacto y aceptación en el cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Estos indicadores constituyen El factor muy importante que los trabajadores o colaboradores deban ser capacitados y que adquieran una cantidad de aprendizaje y conocimientos, esto va a permitir un mejor desempeño laboral y por lo tanto, va a mejorar los indicadores que se miden con el tablero de control de mando, el aprendizaje ayuda a que el trabajador pueda desarrollar su trabajo con mejor calidad y en el menor tiempo, El trabajador mejora en habilidades capacidades y competencias, esto contribuye en la satisfacción de los trabajadores porque permite incrementar su productividad, necesidad de ser capacitado. en este caso los indicadores bases de datos estratégicos, disponibilidad de software, patentes, competencia para desarrollar productos nuevos, crear más y nuevos valores permite que se mejore la eficacia y la eficiencia las cuales son estructuras de la productividad.

Perspectiva Financiera, El BSC busca presentar los principales indicadores financieros de la empresa, con ella busca conocer que indicadores financieros se encuentran en buen estado (color verde), estado regular (color naranja o amarillo), y en mal estado (color rojo). Es de vital importancia el conocimiento de los principales indicadores financieros con la finalidad de dar cumplimiento las relaciones con el sistema financiero.

Los indicadores relacionados con las finanzas se fundamentan en la contabilidad de la empresa, estos indicadores permiten mostrar el pasado de dichos indicadores que son frecuentemente usados, en la dimensión contable pueden ser, la liquidez, prueba ácida, rendimiento de capital, endeudamiento, etc.

Relación entre las Perspectivas, el tablero de mando integral busca la interrelación entre las dimensiones o perspectivas con la finalidad de mejorar aspectos cualitativos de la institución, esto son los aspectos internos, esto le asegura a la empresa una mejor imagen y prestigio, Situación que favorece a los usuarios, esto va a generar para la institución mayores volúmenes de ingresos por concepto de servicios o ventas.

Importancia del Balanced Scorecard, el cuadro de mando integral es de mucha importancia para cualquier tipo de institución debido a que aporta con un proceso rápido en la determinación cuantitativa o cualitativa de los indicadores de la institución (Kaplan y Norton, 2001:191). Es importante porque permite conocer la forma en cómo los clientes ven a la empresa, esto significa que se puede conocer la perspectiva del cliente, Permite saber en ti la empresa debería sobresalir, conocer sí se puede mejorar y crear valor sosteniblemente desde una perspectiva de mejora de aprendizaje. también permite conocer como los accionistas están viendo a la institución desde una perspectiva financiera. aplicar el tablero de control de mando Siempre va a conducir en el logro de los resultados estratégicos, estos son: Que los accionistas estén contentos con los resultados, que los clientes deben estar

fidelizados, que se deba realizar o ejecutar procesos con eficacia y eficiencia, que el personal operativo y administrativo deben tener los conocimientos correspondientes y que se deban identificar y determinar los indicadores que reflejen en estado situacional de la institución en el momento de su aplicación.

El Balanced Scorecard es importante porque: contribuye con la generación de una visión sistémica y holística de toda la empresa, contribuye en la medición del desempeño de cada uno de los elementos de la institución, También puede operar actividades o procesos críticos que corresponden a la creación de valor, Asimismo contribuye a que se pueda adoptar de manera exitosa considerables niveles de compromiso, de motivación, superación y orientación enfocado hacia el logro de todos quienes conforman la empresa. la estrategia debe ser comunicada e implementada y debe estar direccionado al logro de los objetivos establecidos dentro de la estrategia, para ello deben realizarse acciones concretas y factible, ayuda en la focalización en el aumento de las utilidades. y el caso de haber cambio en el liderazgo, el tablero de control de mando se convierte en un instrumento muy apreciado como una manera eficaz de gestión y administración moderna. (Muñiz, 2004).

También permite: El Balanced Scorecard Permite realizar la comunicación de manera estratégica, este instrumento contribuye en la alineación de todas las áreas, interrelación objetivos de corto plazo con los de largo plazo, así como con los presupuestos generalmente anuales. permite realizar revisiones estratégicas frecuentes y sistemática, esto incentiva a cada 1 de los colaboradores hacia el trabajo en equipo, realizar una adecuada participación e interrelación como consecuencia del involucramiento de cada una de las áreas en el trabajo, trata de desarrollar conocimiento y desarrollo humano, las cuales son considerados como fundamentos en el logro de objetivos estratégicos.

Ventajas del Balanced Scorecard, alinea a los colaboradores en función a la visión institucional, busca mejorar los asuntos comunicacionales entre colaboradores enfocado hacia el cumplimiento de objetivos, colabora en la

redefinición de la estrategia basado en resultados, contribuye en la traducción de la visión y a la estrategia en acción, orienta a todos hacia la creación de valor, mejora de la capacidad de análisis, y ayuda favorablemente en la toma de decisiones, reporta datos e información de forma automática, rápida genuina, sistematizada en el momento que se requiera Y en donde se le requiera, generalmente se aplica para procesos en el largo y corto plazo, Así mismo involucra al área operativa y al área estratégica.

El objetivo del tablero de control de mando integral es crear valor en el largo plazo para las empresas, en ese sentido trata de mejorar la calidad, la eficiencia la eficacia y la productividad mediante el Fomento de potencialidades, así como el aprovechamiento de las habilidades capacidades y competencias. Según Llena (1999), esta herramienta contribuye con los conocimientos básicos en el logro de estrategias, específicamente en las unidades de negocio, como herramienta ayuda en la minimización o reducción de costos, de pérdidas de tiempo debido a que alcancen los resultados de los Estados situacionales de cada uno de los indicadores. Así mismo, ayuda en la generación de comunicación estratégica a cada uno de los elementos de la institución. (Partners, 2003)

Definición de Indicador: Es una magnitud que se utiliza en la medición o comparación de resultados obtenidos adecuadamente, un indicador puede ser generado en un proyecto, empresa o programa, sirve para medir y tomar decisiones al respecto.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión ni idea cada uno de los desempeños que realiza cada elemento o colaborador de la empresa u organización, estos resultados son numéricos y son valorados según aspectos normativos o acuerdos establecidos de manera comparativa con estándares similares, los indicadores de gestión miden objetivos, metas y responsabilidades previamente establecidas incluso antes del inicio del trabajo.

Generalmente los indicadores permiten la medición de indicadores como eficiencia, en donde se hace referencia al uso de recursos a la eficacia, en

donde se mide el grado o nivel de cumplimiento de los objetivos planificados, el indicador efectividad, la cual es considerada como el resultado de los objetivos propuestos con el aprovechamiento de los remedios o recursos.

Esta herramienta se estructura con una serie de indicadores, Las mismas que se pueden clasificar en ejecución presupuestal, en donde se viven lo más importantes rubros del presupuesto, otro indicador es el impacto, en donde se mide el nivel de cumplimiento de metas y objetivos que son muy específicos de los procesos o actividades. de actuación, en donde se mide el esfuerzo, el proceso o actividad de gestión, así como el adecuado uso de recursos. el indicador de equidad, en donde se mide la imparcialidad con quien la empresa atiende a los grupos de interés, de impacto estratégico, En donde se determina el nivel de competitividad institucional con la finalidad de asegurar la continuidad, el crecimiento y la rentabilidad.

Características de los indicadores de gestión: Estos indicadores tienen como finalidad llevar a cabo las valoraciones de los resultados o del servicio en función a los valores estipulados con el cliente, su característica principal consiste en la definición clara de la conducta del bien o servicio, se considera como una parte fundamental en la toma de decisiones, se consideran como parámetros de mejora de lo que espera el cliente en función al Valor Agregado.

los indicadores de gestión disponen de elementos fundamentales que estructuran a un indicador de gestión, éstos se expresan profesional los servicios y en los procesos de ejecución, tales como la denominación, en donde se debe tener en cuenta su característica, el control, la toma de decisiones funcionales, porcentaje en tanto por ciento tanto por uno. El patrón de comparación consiste en el establecimiento de criterios de estudio y análisis que funciona una medida de patrones los cuales se van a comparar con la medición, esto puede ser, el costo, en donde se compara un costo promedio con relación a otro (Humberto, 2010).

Una forma de medir a la gestión consiste en disponer de una visión panorámica de la organización, y para cada uno de ellos elaborar un indicador con la cual se pueda analizar y conocer profundamente todo el sistema

institucional, estos indicadores para que sean importantes deben interactuar o tener interrelación entre ellos y que deben aportar mejoras a la institución, la comprensión de estos indicadores conlleva a una adecuada interpretación de su estado situacional.

Entre los indicadores debe existir interrelación e interdependencia, en ese sentido, la relación debe ser de causa efecto, ello va a permitir entender cómo se afectan cada uno de ellos, de esta manera los resultados obtenidos van a poder permitir tomar una decisión adecuada y pertinente, Y de esta manera mejorar el estado situacional de cada uno de los indicadores y sus respectivas variables, esto genera conocimiento de las relaciones dinámicas entre las variables que conforman los indicadores de gestión. (Humberto, 2010).

Estructura de los indicadores: Cualquier indicador se estructura de un nombre, este nombre debe tener relación con lo que se pretende interpretar o mejorar, el nombre debe indicar la finalidad o propósito del indicador, es decir su utilidad. Otro aspecto a considerar es su forma de cálculo, en este caso se debe identificar cada una de las variables o dimensiones que se interrelacionan, generalmente se expresa en razones o cocientes, la tasa o razón es el resultado del cálculo, esto se puede interpretar en tanto por ciento por tanto por uno. comúnmente los indicadores son adimensionales, aunque puede ser que tengan unidades, el Rosario es otra estructura del indicador en donde se explica y documenta los factores que configuran el cálculo.

Características de los indicadores: Los indicadores se caracterizan por su origen de los datos, en este caso será identifica quién origina la data, quién o quiénes son los responsables de la gestión y medición, quienes están a cargo del control y monitoreo, y la periodicidad en donde se determina con qué frecuencia se debe medir el indicador.

Clasificación de los indicadores: La clasificación de los indicadores son los siguientes: indicadores gerenciales con el desempeño, estos indicadores miden las salidas o resultados de objetivos de corto plazo, permiten una toma de decisión más rápida y casi muy poco puede ser modificado en sus resultados, un indicador financiero es un indicador de desempeño por que indica el logro de los ingresos en las finanzas. otra clasificación son los

indicadores impulsores de desempeño, estos indicadores se consideran como el motor debido a que impulsa hacia la generación de resultados en el largo plazo, el indicador de desempeño de un trabajador es un indicador impulsor debido a que el trabajador debe ser capacitado por un periodo de tiempo y después de ello lograr un resultado o indicador aceptable o mejorar. Los indicadores de productividad, eficiencia y eficacia son indicadores impulsores debido a que toman un tiempo para su mejora.

En el plano de las estrategias institucionales se hace necesario enfocarse en un conjunto de acciones o procesos que implican un servicio de propuesta de valor hacia los usuarios los cuales pueden ser innovadores en función a calidad, precio, funcionalidad, tiempo, etc., En este conjunto de acciones la gestión administrativa debe tener en cuenta la gestión de la cadena de valor, el estudio del proceso, la entrega oportuna y adecuada de los bienes o servicios, la mejora del desempeño de cada uno de los elementos que intervienen, la gestión del desempeño y crecimiento del personal, el clima organizacional, el estado situacional de la infraestructura, todo esto es conjuntos de variables con dimensiones se deben tener en cuenta en la adecuación de una estrategia enfocada hacia la mejora de ingresos, utilidades y productividad de la organización.

Gerencia de Proyectos: A la gerencia de proyectos se le concibe como un conjunto de tareas, actividades o procesos que debe desarrollar el personal seleccionado desde un inicio hasta el final con la consecución de objetivos claros y dentro de aspectos normativos establecidos en función a tiempo, costos recursos y niveles de calidad aceptables. Se le concibe también como la aplicación de estudios, habilidades, capacidades y competencias ligados a herramientas y técnicas que van a servir para desarrollar cada una de las actividades de las que está estructurada el proyecto.

Gerencia de Proyectos de Construcción Civil. El desarrollo de proyectos en la construcción civil implica el desarrollo de una disciplina de planificación, organización, dirección y control de cada uno de los recursos con los cuales se pretende alcanzar los objetivos. este desarrollo consiste en ejecutar el

proyecto en el menor tiempo, al menor costo y con la calidad estipulada requerida por el cliente (Sebastián, 2006).

En la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, se dispone del personal administrativo como para implementar un sistema de Cuadro de Mando Integral, además, puede disponer de un personal técnico o ingeniero informático y de sistemas para la administración de un sistema de BSC.

En cualquier empresa constructora, los gerentes, generalmente dueños de la empresa, son los que toman las decisiones, desarrollan y aplican la política de la empresa, casi siempre administran según sus propios conocimientos y no en función de los conocimientos de la administración científica, en ese sentido muy poco aplican objetivos estratégicos, los procesos de comunicación no están muy bien definidos (Konosuke, 2004). Ruiz (1992) sostiene que la gerencia hace referencia a las organizaciones que efectúan actividades propias del proceso administrativo, es aquí en donde el administrador planifica, organiza, direcciona y controla todo lo relacionado con la ejecución de los proyectos de construcción civil.

Agentes en el sector Construcción Civil. Dentro de la industria de la construcción se pueden identificar 3 actores muy importantes quienes configuran el desarrollo de un proyecto de construcción civil, estos son el propietario, es la gente quien contrata la obra, es el futuro dueño del bien, otro actores en gerente o dueño de la empresa constructora, es quien ejecuta bajo responsabilidad el proyecto de construcción civil, el tercer actor es la parte técnica conformada por ingenieros y personal técnico, son quienes desarrollan o ejecutan el proyecto de construcción civil.

Fundamento teórico de los Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son aquellos indicadores que permiten conocer a profundidad el desempeño de un área o de toda la empresa, tiene como propósito presentar el estado situacional de un área o de la empresa en su integridad, en ese sentido, se hace muy necesario que la administración deba realizar y establecer condiciones de conocimiento e identificación de los síntomas que manifiesta cada uno de los indicadores de gestión. estos indicadores deben

brindar toda la información del Estado situacional en función a eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, calidad, nivel de ejecución del presupuesto, entre otros indicadores de importancia. Los indicadores de gestión tienen como propósito presentar o demostrar el nivel cuantitativo o cualitativo del Estado situacional de cada uno de los indicadores, con los cuales se va a tomar decisiones pertinentes, adecuadas y oportunas.

Un indicador puede ser una medida la cual se puede traducir en números, en opiniones o hechos, así como intercepciones que demuestren condiciones o situaciones propios del indicador. se entiende al indicador como una síntesis o resumen de tipo cuantitativo de 1 o más aspectos reales de una determinada actividad o proceso, se le considera como una medida estadística que hace referencia a una magnitud de una razón o cociente en donde intervienen, parámetros atributos o dimensiones que son medibles, contribuye en la ubicación y clasificación de unidades de análisis, los cuales pueden ser, personas, máquinas, capital, materia prima, e incluso una organización; el indicador es usado en la medición o comparación de resultados y en cualquier tipo de proceso que van a generar un bien o servicio, también se puede aplicar en el aspecto operativo como en el aspecto administrativo.

Tipos de indicadores de gestión: Existen varios tipos de indicadores de gestión, sobre todo en función a qué área se aplica, los primeros tipos son los indicadores operativos, que hacen referencia a los indicadores que se generan como resultado de los procesos operativos en la institución otro tipo de indicador son los indicadores administrativos o de gerencia, los cuales se generan en las oficinas administrativas. otro tipo de indicador puede ser los indicadores que ayudan a mejorar el estado situacional de una realidad operativa o administrativa, y por último los indicadores básicos, tanto de procesos como los que se generan en los procesos de gestión.

Existen también los indicadores específicos que miden el desempeño del recurso humano, el desempeño del capital, de la materia prima, de la máquina, etc., con estos indicadores se obtiene el conocimiento de cómo se están

usando o aprovechando los recursos escasos de la institución empresarial, esto va a servir para determinar los costos asociados a ellos, va a permitir la elaboración de presupuestos y la asignación de la cantidad específica de recursos en la calidad y cantidad requeridas.

Procesos. Los indicadores de procesos miden cada una de las variables o dimensiones que se configuran dentro de un proceso productivo, cada actividad y proceso puede ser medido mediante indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad; los indicadores de procesos se relacionan con el volumen de producción, los costos implicados, el tiempo en que se realiza la producción o servicio, etc.

Resultados. También existen los indicadores de resultados, estos tipos de indicadores son fundamentales porque van a permitir tomar decisiones de acuerdo al estado situacional de dichos indicadores debido a que reflejan la cantidad de salidas y las cuales se reflejan en el desempeño de cada uno de los componentes de la empresa, así mismo se relaciona también con la calidad debido a que la cantidad de productos debe tener una calidad previamente normada.

Características de los indicadores: todos los indicadores presentan ciertas características, estos pueden ser la importancia o relevancia en la información que genera, en la medición y la valoración de los resultados e interpretación que se hace de ella, la exactitud con que permite la toma de decisiones. Una característica del indicador es su claridad, esto significa que debe ser interpretado sin ambigüedades y que debe dar los conocimientos claramente para que se pueda tomar las decisiones correspondientes. otra característica es que el indicador debe ser pertinente, es decir debe medir lo que se pretende medir, también se tiene como característica del indicador al objetivo, lo cual señala que un indicador debe cumplir un determinado objetivo con relación a su medición y sus resultados. otra característica es la sensibilidad la cual mide la variabilidad en función a impactos externos o internos.

Dimensiones de los indicadores de gestión. Las dimensiones de los indicadores de gestión son los siguientes (Pérez, 2013):

Eficacia: la eficacia hace referencia al nivel con que se cumplen los objetivos previamente planteados y acordados, un recurso es eficaz cuando cumple con los objetivos que se le han asignado (Pérez, 2013).

Eficiencia: La eficiencia es un indicador en donde se mide el grado o nivel relacional entre 2 variables, Hace referencia a que un recurso es eficiente cuando produce una mayor cantidad de bienes o servicios con el menor recurso utilizado (Pérez, 2013).

Calidad: La calidad es una variable relativamente compleja, puede variar de un observador a otro, aunque generalmente se conceptualiza cómo qué es el conjunto de propiedades y atribuciones de un bien o servicio que tienen la capacidad de satisfacer al usuario de dicho bien o servicio, No obstante, también se conceptualiza como que la calidad es un estado mental, esto significa que varía de una persona a otra, la calidad para una persona no siempre significa la misma para la otra. (Pérez, 2013).

Economía: Hace referencia al estado situacional o nivel en la captación y almacenamiento de bienes económicos que le van a permitir a una institución mover la maquinaria productiva o de servicios con la finalidad de cumplir los objetivos previamente planteados por la misma institución. (Pérez, 2013).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación fue del tipo aplicativo, porque se tuvo que aplicar los fundamentos teóricos del Balanced Scorecard, de los indicadores de gestión, en la implementación de la primera variable. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El nivel de investigación fue experimental porque se tuvo que manipular la variable independiente denominada implementación de un Balanced Scorecard para mejorar los indicadores de gestión (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El diseño de la presente investigación fue pre experimental, es decir, se manipuló la variable independiente denominada implementación de un Balanced Scorecard para mejorar los indicadores de gestión. Se ha formado un solo grupo denominado experimental, la variable independiente solo se implementó a los elementos de muestra del grupo experimental.

3.2. Variables y operacionalización

Implementación del Balances Scorecard: Es un valor cuantitativo sobre el estado situacional de una organización o sus unidades o áreas, cuya magnitud comparada con un determinado valor normado sirve para tomar decisiones sobre el estado situacional (Apaza, 2005)

Definición operacional Implementación del Balances Scorecard: La variable Propuesta de implementación de Balanced Scorecard se va a medir en función de los indicadores de cada una de las dimensiones financiera, interna, aprendizaje y crecimiento, y clientes.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son considerados como instrumentos de aplicación estratégica que sirven para afrontar los desafíos que impone el desarrollo de actividades y desempeños laborales en una determinada organización, estos indicadores sirven para medir ciertas variables de importancia y en función a ellos tomar las decisiones que correspondan en el espacio y en el tiempo requeridos, estos indicadores

pueden realizarse tanto en el plano operativo como administrativo (Mora, 2012).

Definición operacional de Indicadores de gestión: La variable indicadores de gestión se midió en función de los indicadores de cada una de las dimensiones gestión financiera, gestión interna, gestión de aprendizaje y crecimiento, y, gestión de clientes.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: La población de estudio estuvo constituida por los trabajadores. El tamaño consta de 58 trabajadores estables y contratados debidamente registrados en planilla.

Muestra: Debido al tipo de investigación, se formó un solo grupo de investigación, el grupo experimental con 42 trabajadores.

Muestreo: Para la presente investigación no se tuvo que aplicar ninguna técnica de muestreo debido a que la población fue igual al tamaño de la muestra y los grupos ya están definidos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Hace referencia al objeto que se va a utilizar para medir una determinada variable en función a sus indicadores y dimensiones, la técnica permite la captación de datos que se toman de una variable problema generalmente en términos descriptivos o de relación de variables, apoya sistemáticamente en la recogida de información de acuerdo a un diseño establecido con anterioridad y que asegura un cierto nivel de rigor en la data obtenida (Tamayo, 2008).

Instrumento: El instrumento utilizado fue el cuestionario, la misma que es definida por Carrasco (2009) como el documento que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, recoger datos e información, los mismos que van a ser procesados mediante un medio

tecnológico, se crean las tablas de frecuencias, se calculan la frecuencia, porcentajes, etc.

El instrumento ha sido diseñado por la investigadora, su validez fue determinada mediante el método de Juicio de Expertos, en tal sentido, se alcanzó la matriz de operacionalización de variables, el instrumento y un documento de calificación o validación del instrumento a tres jueces expertos en el tema. Asimismo, se determinó la confiabilidad del instrumento por el método de Alfa de Cronbach y se tuvo un valor 0.870.

Fuentes: Las fuentes de datos e información fueron los archivos de la empresa en estudio, los datos fueron extraídos de los diversos archivos de los proyectos de construcción civil de la empresa, se recabaron información y datos de las fuentes primarias de información tales como tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano a la información generada directamente por el investigador; Incluyó la producción documental electrónica, debidamente registrado en repositorios reconocidos (Bounocore, 1980).

3.5. Procedimientos

Se ha realizado un diagnóstico de los indicadores de gestión en la empresa constructora en estudio a través de un cuestionario con la finalidad de identificar a cada uno de los indicadores de gestión, conocer su estado situacional y sus valores correspondientes, asimismo, también se analizó el estado situacional de los indicadores de gestión de la empresa CTI e Ingeniería SAC durante el proceso investigativo. Posteriormente se recogieron datos e información de las dos variables en estudio. Estos datos fueron procesados en Excel. Luego los datos fueron procesados estadísticamente, se crearon las tablas de frecuencia, se realizaron los cálculos correspondientes en la tabla de frecuencia, así como también los gráficos correspondientes.

Una vez calculados todas las tablas de frecuencia, se ha elaborado una tabla resumen en donde se obtuvo el promedio de las tablas en función a sus dimensiones, con esta tabla resumen, se elaboraron las tablas de cálculo de la mejora de una variable sobre la otra, con los resultados de esta tabla se calcularon las mejoras de cada uno en función de las dimensiones de la variable problema. Con los resultados de la presente investigación y los resultados y conclusiones de las investigaciones antecedentes se realizar los análisis y discusiones correspondientes.

3.6. Método de análisis de datos

Tabla 1. Método de análisis de datos

OBJETIVOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DE DATOS
Diagnosticar la gestión municipal	Encuesta	Cuestionario	Se precisó el contexto actual en el que se encuentra la gestión municipal
Diagnosticar los indicadores de gestión municipal	Observación directa	Hoja de registro de datos	Se recabaron los datos e información de cada una de las variables en estudio.
	Software	MS Word	
		Microsoft Excel 17	
Procesamiento de datos de las dos variables	Base de datos	Base de datos	Se determinaron las tablas de frecuencias y los gráficos
Construcción de las tablas para cálculo de variables de Indicadores de Gestión	Software	Excel	Se obtuvo la tabla de cálculo de Indicadores de gestión.
Cálculo del valor del Índices de indicadores de gestión	Software	Excel	Se calcularon los índices de Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

3.7. Aspectos éticos

El contenido del presente estudio en su totalidad pertenece a la investigadora se ha respetado en todo momento lo establecido en la Resolución de Consejo

Universitario N°0262-2020/UCV que ratifica el Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo, en donde se alcanzaron los códigos de conducta que reglamentan y regulan normativamente las conductas del investigador en el momento de desarrollar el proceso investigativo. La investigadora se comprometió en cumplir y respetar los principios de autonomía mediante el respeto hacia las personas encuestadas; el principio de libertad, en ese sentido, la investigadora no ha tenido ningún beneficio o interés en acomodar o cambiar los resultados del estudio, los mismo se han mostrado de manera objetiva. La autora demostró honestidad respecto a los resultados encontrados y se ha respetado la propiedad intelectual, no se ha cometido plagio; la investigadora ha sido muy responsable en el cumplimiento de estos principios. El desarrollo de la presente investigación se sustenta en el cumplimiento del artículo 9°, en donde se promueve la originalidad del estudio y se respeta la propiedad intelectual del personal investigador, cuyos trabajos han sido revisados y citados. Con referencia al artículo 15° sobre los agravios a la ética, se expresa la no alteración o cambio de los datos ni la adulteración de estos, ejecutando el proceso de recolectar los datos que se declara y se ha desarrollado el análisis objetivo.

IV. RESULTADOS

4.1. Respuesta al objetivo específico 1

Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión financiera de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021

Tabla 2. Resultado Gestión financiera.

RESPUESTA	ANTES		DESPUÉS		VARIACIÓN	
	Antes	%	Después	%	F	%
Rojo	16	38.1	9	21.4	-7	-43.8
Naranja	15	35.7	14	33.3	-1	-6.7
Verde	11	26.2	19	45.2	8	42.1
TOTAL	42	100.0	42	100.0		

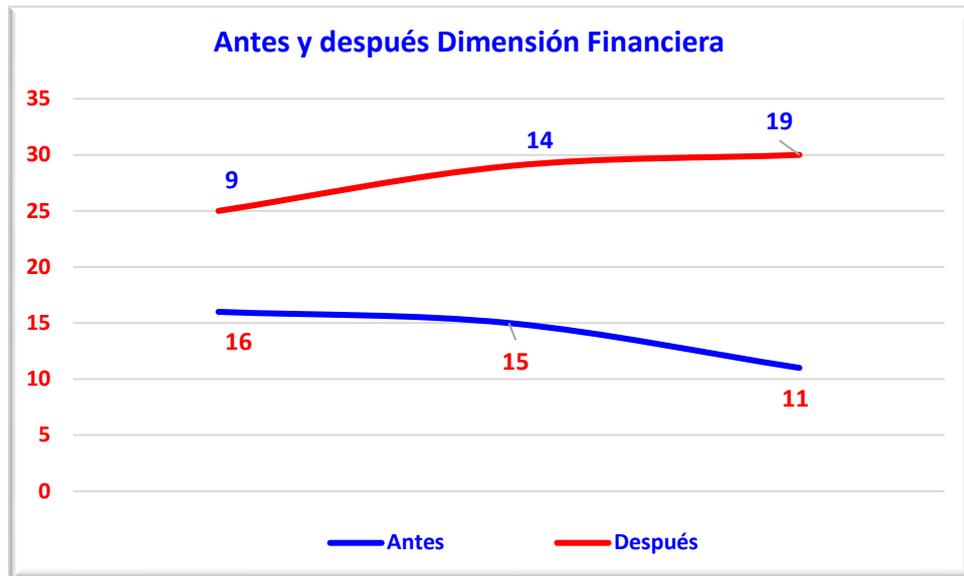


Figura 1. Resultado Gestión financiera

Los valores de los indicadores en la dimensión financiera, antes de aplicar el Balanced Scorecard fueron 16 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 11 indicadores de color verde. Los valores de los indicadores después de aplicar el Balanced Scorecard fueron 09 indicadores en rojo, 14 indicadores en color naranja y 19 indicadores de color verde. Tal como se puede observar, los indicadores mejoraron (línea roja) frente a los indicadores antes de la aplicación del Balanced Scorecard.

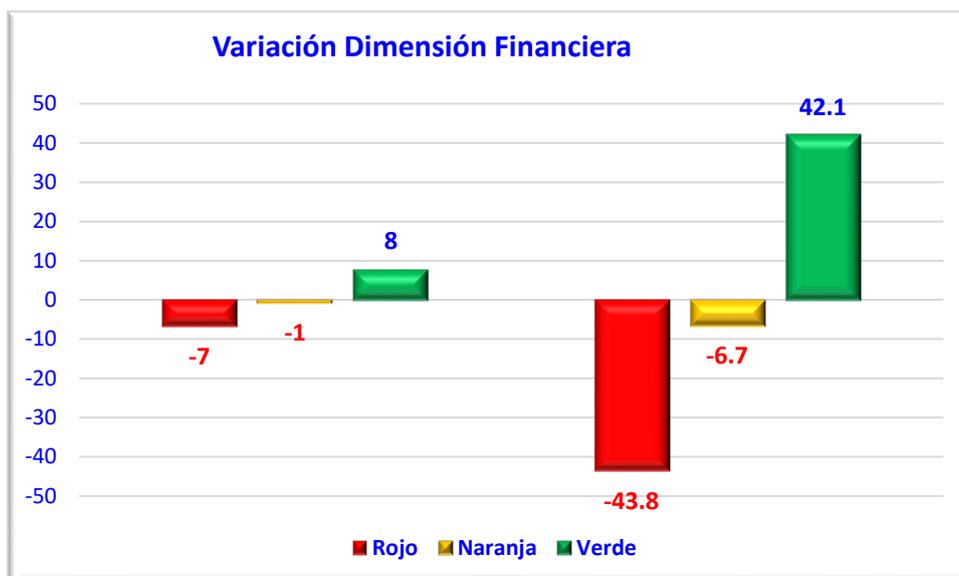


Figura 2. Variación de indicadores de la dimensión financiera

En el análisis de la variación de la dimensión financiera antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC se encontró que los indicadores en rojo en el después se redujo a 7 indicadores, esto significa que los indicadores en rojo se redujeron en un 43.8%. El indicador de color naranja se redujo a un solo indicador 6.7%, en el después se pudo encontrar 8 indicadores verdes, lo cual significa que el incremento fue de 42.1%

4.2. Respuesta al objetivo específico 2

Establecer en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión interna de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.

Tabla 3. Resultado Gestión interna.

RESPUESTA	ANTES		DESPUÉS		VARIACIÓN	
	Antes	%	Después	%	f	%
Rojo	17	40.5	6	14.3	-11	-64.7
Naranja	15	35.7	17	40.5	2	13.3
Verde	10	23.8	19	45.2	9	47.4
TOTAL	42	100.0	42	100.0		

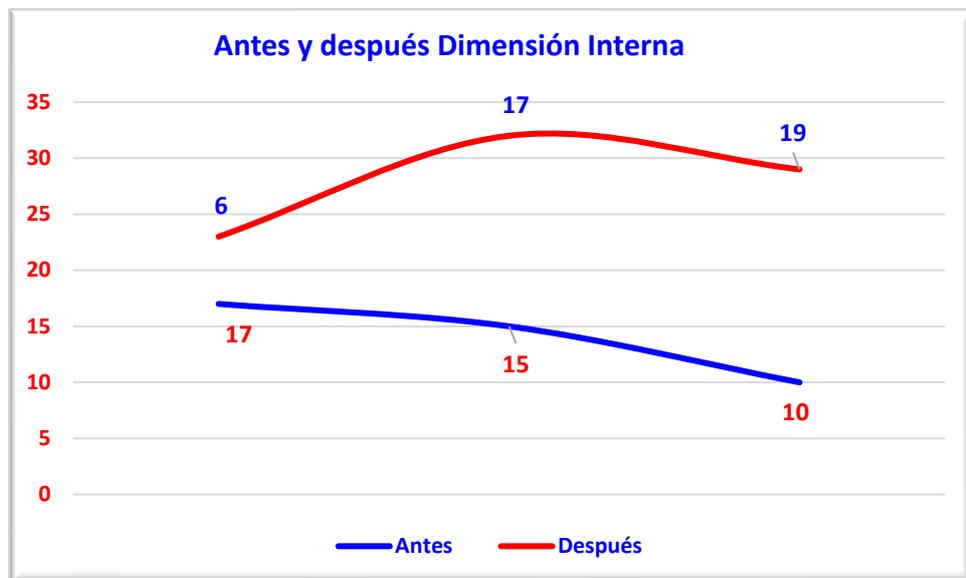


Figura 3. Resultado Gestión interna

Los valores de los indicadores en la dimensión Interna, antes de aplicar el Balanced Scorecard fueron 17 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 10 indicadores de color verde. Los valores de los indicadores después de aplicar el Balanced Scorecard fueron 6 indicadores en rojo, 17 indicadores en color naranja y 19 indicadores de color verde. Tal como se puede observar, los indicadores mejoraron (línea roja) frente a los indicadores antes de la aplicación del Balanced Scorecard.

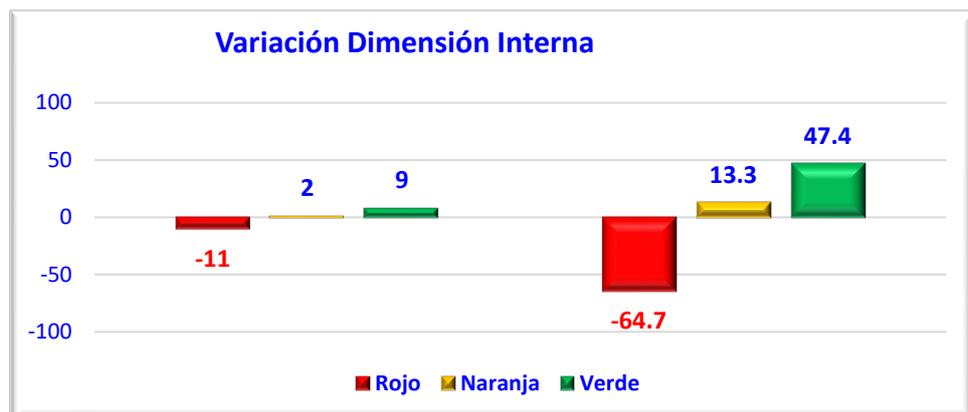


Figura 4. Variación de resultado Gestión interna

En el análisis de la variación de la dimensión Interna antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa CTI Corporation e Ingeniería SAC se encontró que los indicadores en rojo en el después se redujo a -11

indicadores, esto significa que los indicadores en rojo se redujeron en un 64.7%. Un indicador de color naranja se incrementó a 02 indicadores 13.3, en el después se pudo encontrar 9 indicadores de color verde, lo cual significa que el incremento fue de 47.4%

4.3. Respuesta al objetivo específico 3

Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de aprendizaje y crecimiento de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.

Tabla 4. Resultado Gestión de aprendizaje y crecimiento.

RESPUESTA	ANTES		DESPUÉS		VARIACIÓN	
	Antes	%	Después	%	f	%
Rojo	18	42.9	8	19.0	-	-55.6
Naranja	13	31.0	15	35.7	2	15.4
Verde	11	26.2	19	45.2	8	42.1
TOTAL	42	100.0	42	100.0		

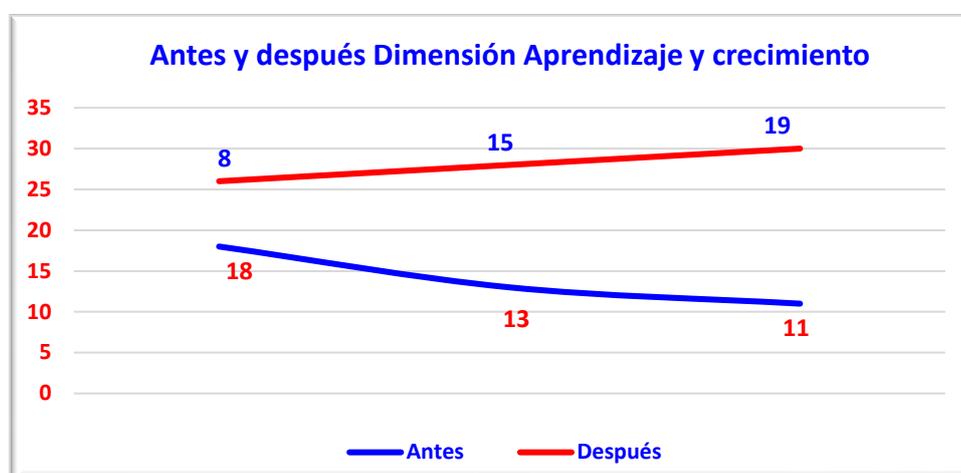


Figura 5. Resultado Gestión de aprendizaje y crecimiento

Los valores de los indicadores de la dimensión Aprendizaje y Crecimiento, antes de aplicar el Balanced Scorecard fueron 18 indicadores en rojo, 13 indicadores en color naranja y 11 indicadores de color verde. Los valores de los indicadores después de aplicar el Balanced Scorecard fueron 8

indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 19 indicadores de color verde. Tal como se puede observar, los indicadores mejoraron (línea roja) frente a los indicadores antes de la aplicación del Balanced Scorecard.

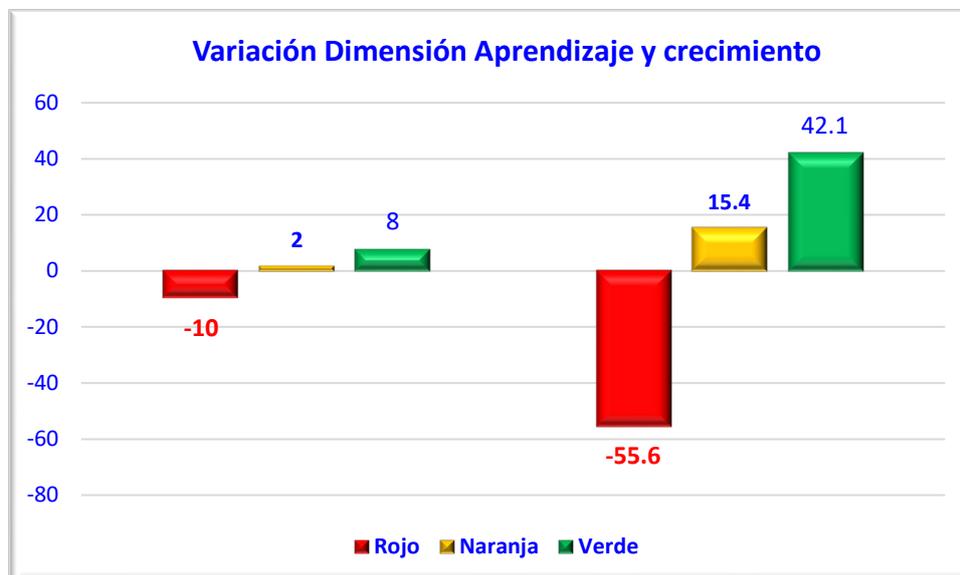


Figura 6. Variación Gestión de aprendizaje y crecimiento

En el análisis de la variación de la dimensión Aprendizaje y Crecimiento antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa CTI Corporation e Ingeniería SAC se encontró que los indicadores en rojo en el después se redujo a -10 indicadores, esto significa que los indicadores en rojo se redujeron en un 55.6%. 02 indicadores de color naranja se incrementaron a 15.4.0%, en el después se pudo encontrar 08 indicadores de color verde, lo cual significa que el incremento fue de 42.1%

4.4. Respuesta al objetivo específico 4

Establecer en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de clientes de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.

Tabla 5. Resultado Gestión de clientes.

RESPUESTA	ANTES		DESPUÉS		VARIACIÓN	
	Antes	%	Después	%	f	%
Rojo	17	40.5	7	16.7	-10	-58.8
Naranja	15	35.7	15	35.7	0	0.0
Verde	10	23.8	20	47.6	10	50.0
TOTAL	42	100.0	42	100.0		

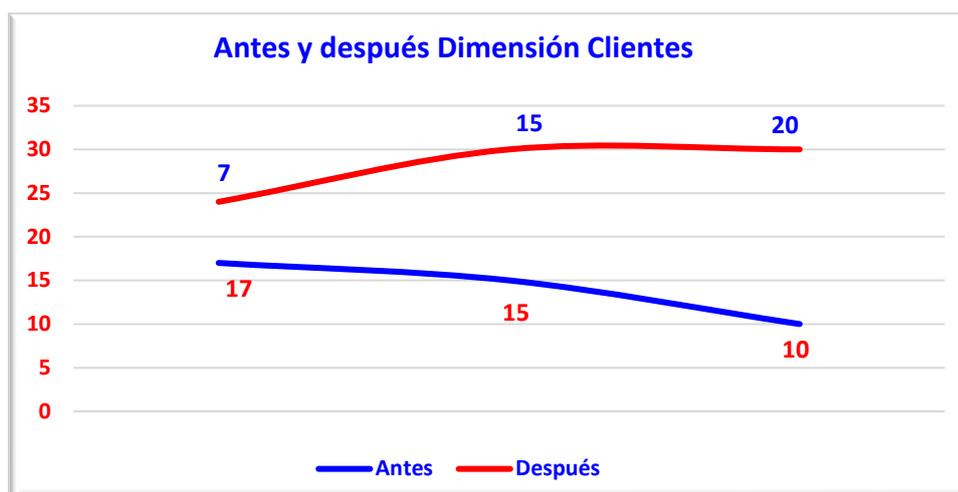


Figura 7. Resultado Gestión de clientes

Los valores de los indicadores de la dimensión Clientes, antes de aplicar el Balanced Scorecard fueron 17 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 10 indicadores de color verde. Los valores de los indicadores después de aplicar el Balanced Scorecard fueron 07 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 20 indicadores de color verde. Tal como se puede observar, los indicadores mejoraron (línea roja) frente a los indicadores antes de la aplicación del Balanced Scorecard.



Figura 8. Variación de resultado Gestión de clientes

En el análisis de la variación de la dimensión Clientes antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa CTI Corporation e Ingeniería SAC se encontró que los indicadores en rojo en el después se redujo a -10 indicadores, esto significa que los indicadores en rojo se redujeron en un 58.8%. Los indicadores de color naranja se mantuvieron en 0.0%, es decir no sufrieron variación. En el después se pudo encontrar 10 indicadores de color verde, lo cual significa que el incremento fue de 50.0%

4.5. Respuesta al objetivo general

Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021

Tabla 6. Resultado Implementación BSC e Indicadores de gestión.

RESPUESTA	ANTES		DESPUÉS		VARIACIÓN	
	Antes	%	Después	%	f	%
Rojo	17	40.5	8	19.0	-9	-52.9
Naranja	15	35.7	15	35.7	0	0.0
Verde	10	23.8	19	45.2	9	47.4
TOTAL	42	100.0	42	100.0		

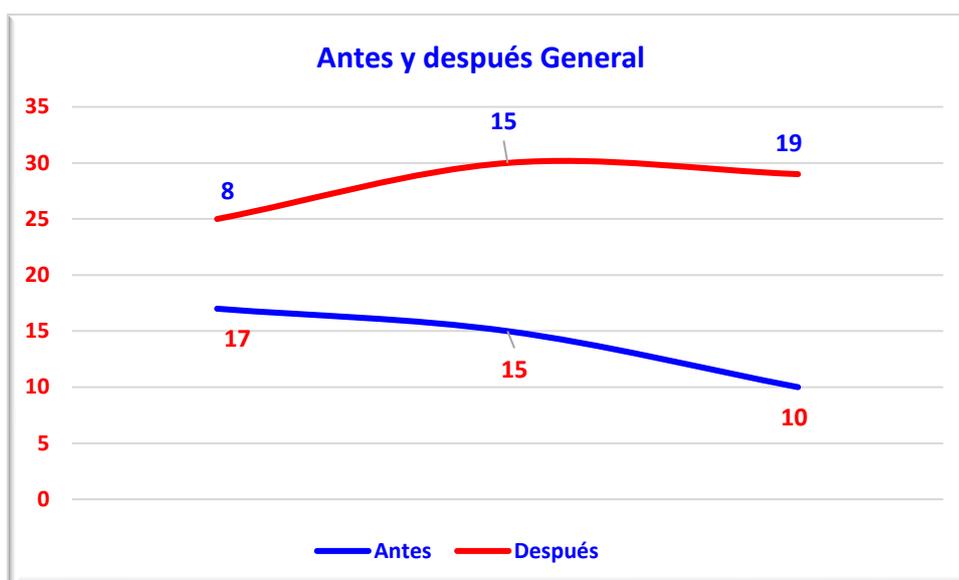


Figura 9. Resultado Implementación BSC e Indicadores de gestión

Los valores de los indicadores de la dimensión Clientes, antes de aplicar el Balanced Scorecard fueron 17 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 10 indicadores de color verde. Los valores de los indicadores después de aplicar el Balanced Scorecard fueron 08 indicadores en rojo, 15 indicadores en color naranja y 19 indicadores de color verde. Tal como se puede observar, los indicadores mejoraron (línea roja) frente a los indicadores antes de la aplicación del Balanced Scorecard.

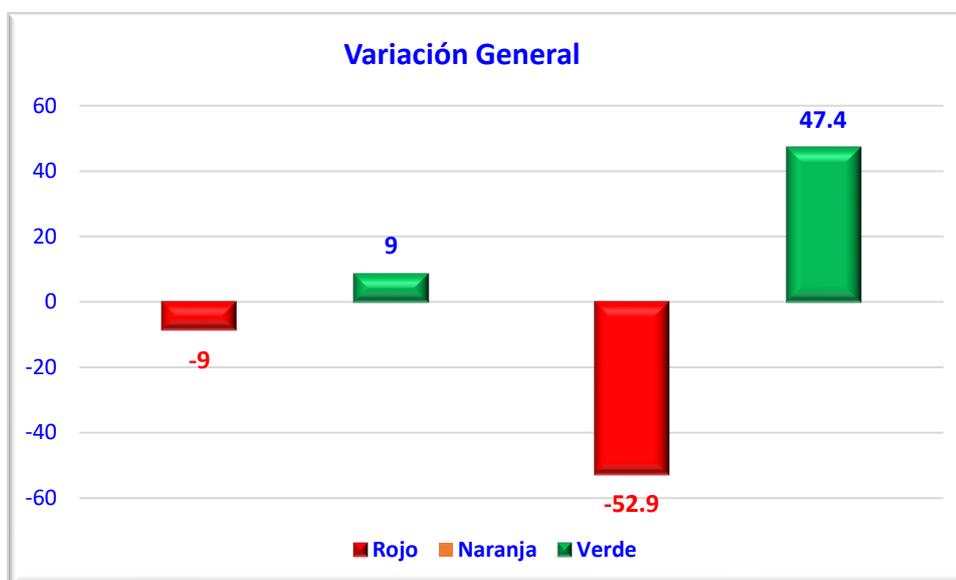


Figura 10. Variación de Implementación BSC e Indicadores de gestión

En el análisis del resumen de la variación para ambas variables, la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa CTI Corporation e Ingeniería SAC se encontró que los indicadores en rojo en el después se redujo a -9 indicadores, esto significa que los indicadores en rojo se redujeron en un 52.9%. Los indicadores de color naranja se mantuvieron en 0.0%, es decir no sufrieron variación. En el después se pudo encontrar 09 indicadores de color verde, lo cual significa que el incremento fue de 47.4%

V. DISCUSIÓN

La investigación antecedente de Ortega (2019) encontró que la implementación de esta herramienta administrativa indicó las necesidades más apremiantes del sistema de control de gestión de forma más dinámica y efectiva, esto se debió porque los procesos ejecutados no disponían de una herramienta tecnológica, que el Balanced Scorecard contribuyó en la evaluación adecuada del desarrollo estratégico institucional, que perfeccionó las actividades en los procesos de decisiones, que ayudó a realizar la estrategia empresarial con más claridad y orientada hacia los clientes, que la metodología Balanced Scorecard demostró muy buena utilidad en el espacio de estudio. Estos resultados concuerdan significativamente con los resultados de la presente investigación porque también el Balanced Scorecard contribuyó en la mejora de la gestión de los indicadores.

Los resultados de la presente investigación coinciden ligeramente con los resultados encontrados en la investigación antecedente de Calderón (2018), quien concluyó que la empresa exhibió debilidades significativas, especialmente en los procesos de comunicación con los clientes, falencias administrativas y problemas con el desarrollo de control interno, los problemas más álgidos se presentaron en las dimensiones económica y financiera, estos resultados también se encontraron en el inicio de la presente investigación. Que el Balanced Scorecard se basó en proponer objetivos con estrategia en las dimensiones financieras, en los clientes, en los procesos internos, así como en la formación y crecimiento del personal, que la implementación del Balanced Scorecard estuvo a cargo de la actitud de voluntad y comprensión de los empleados, así como del seguimiento y ajustes periódicos realizados por la gerencia de la institución; estos resultados difieren debido a que no presentaron los valores de cambio como si se hizo en la presente investigación.

Respecto a la investigación antecedente de Zambrano (2018), en donde se encontró que la falta de una planificación estratégica en las actividades de cada una de las áreas, generó, que trabajen individualmente, esto fue

provocado por una inadecuada comunicación organizacional. Que no se evaluó la satisfacción del servicio al paciente, que la institución tuvo poca capacidad instalada para la atención a la gran cantidad de pacientes, que la falta de seguimiento a las decisiones tomadas por parte del Gerente General, se hizo evidente al no existir indicadores operativos, que ayuden a mostrar el desempeño de los procesos, con el fin de controlarlos y administrarlos. Estos resultados difieren significativamente con los resultados de la presente investigación debido a que no se implementó el sistema, solo se hizo un análisis para su aplicación.

Sobre la investigación antecedente de Moscoso, Beltrán y Vargas (2018) coincidieron ligeramente con los resultados de la presente investigación debido a que ambas investigaciones concluyeron que la metodología aplicada dispuso de todos los subsistemas requeridos para mejorar las dimensiones seleccionadas, que la información recabada fue vital en el estudio, que la implementación de la herramienta se hizo de manera práctica y factible, que los indicadores contribuyeron en la cuantificación y control efectivo de cada uno de los objetivos planificados y orientados hacia el mejoramiento continuo manera efectiva los objetivos estratégicos, pero difieren en la presentación de los resultados como se hizo en la presente investigación.

La presente investigación coincide muy ligeramente con las conclusiones de la investigación antecedente de Martínez (2017), esto se explica porque los resultados logrados con las matrices estratégicas, así como con cada una de las perspectivas empresariales, se alcanzó el apoyo de vital importancia para la empresa investigada, en ambas investigaciones se contribuyó en el planteamiento de los objetivos y las estrategias de la empresa, que se logró contribuir en la mejora de los indicadores de gestión.

La investigación antecedente de Farfán (2019) concluyó que la implementación del proceso de métricas de gestión empresarial ayudó en la optimización del uso de los recursos, encontró que se mejoró la rentabilidad en un 9% y la satisfacción de los clientes, se mantuvo en 100%. Que se

identificaron y definieron indicadores medibles en función al tiempo, tanto para la administración como para la parte operativa, que se logró reducir los tiempos en 50%, esto permitió monitorear y dar garantía para que se cumplan objetivos estratégicos. Que se identificaron, planearon y ejecutaron las iniciativas estratégicas más importantes con la finalidad de lograr la meta planificada de cada indicador, los cuales presentaron resultados muy favorables para la empresa. Que los procesos han contribuido en la definición de los indicadores cuantificables en el logro de los objetivos. Que el sistema ayudó en detallar, analizar y desarrollar las iniciativas en el logro de las métricas. Estos resultados difieren significativamente con los resultados de la presente investigación debido a que no se implementó el sistema, solo se hizo un análisis para su aplicación.

Respecto a la investigación antecedente de Cconislla (2018) en donde se encontró que la implementación de la herramienta contribuyó a que la herramienta aplicada permitió la aplicación de medidas preventivas en los procesos realmente estratégicos con los cuales se logró resultados planificados, el instrumento aplicado contribuyó con la comunicación y comprensión de cada uno de los objetivos institucionales en todos sus niveles, que el Balanced Scorecard contribuyó en la realización de una adecuada capacitación para el personal obteniéndose como resultado metas cumplidas, esto también contribuyó ni el logro de los objetivos institucionales debido que ayudó a involucrar a los trabajadores. Estos resultados coinciden levemente con los resultados de la presente investigación debido a que las conclusiones en ambas investigaciones coinciden ligeramente.

La presente investigación coincide relativamente con las conclusiones de la investigación antecedente de Bornas (2018) en el sentido de que en ambos casos se aplicaron estrategias de desarrollo, que se buscó mejorar el estado situacional en ambos casos, que el proceso de aprendizaje se logró optimizar los procesos de las áreas críticas de operaciones, logística y mantenimiento, y con estos se logró la satisfacción y fidelización del cliente, finalmente se logró como resultado la mejora de la rentabilidad, que la evaluación técnica y

económica de la propuesta demostró la factibilidad del Balanced Scorecard en la empresa estudiada, que la implementación del Balanced Scorecard contribuyó en la organización y direccionamiento de las acciones hacia el futuro planificado de la empresa.

Sobre la investigación antecedente de Hernández y Sánchez (2017) concluyeron que la empresa presentaba problemas de capacidad de control adecuado de los procesos para llegar a resultados planificados, la institución solo contó con el control de los medios financieros, lo cual permitió la generación de más problema, que la gestión del plan estratégico utilizó un modelo de tablero de control de mando por un periodo de 2 años, esto facilitó la realización de un control y fiscalización de las salidas o resultados, el control de mando contribuyó en el diseño de objetivos y estrategias, con lo cual se consiguió un adecuado control y auditoría. que en los indicadores de gestión propuestos permitieron mejorar el control, así como la evaluación de las salidas o resultados. Estos resultados difieren significativamente con los resultados de la presente investigación debido a que no se implementó el sistema, solo se hizo un análisis para su futura aplicación.

VI. CONCLUSIONES

1. Con la implementación de Balanced Scorecard se encontró que los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021, el 52.9% de indicadores en rojo se redujeron. Los indicadores de color naranja se mantuvieron en 0.0%. El 47.4% de los indicadores cambiaron a color verde. Esto indica que la aplicación del Balanced Scorecard permitió mejorar los indicadores.
2. La implementación de Balanced Scorecard en los indicadores de la Gestión financiera permitió una variación antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard, se encontró que los indicadores en rojo se redujeron en un 43.8%. El indicador de color naranja se redujo en 6.7%, los indicadores verdes se incrementaron en un 42.1%, es decir, se mejoraron los indicadores de la gestión financiera.
3. La implementación de Balanced Scorecard en los indicadores de la dimensión Gestión Interna permitió una variación antes y después de la aplicación, se encontró que los indicadores en rojo se redujeron en un 64.7%, los indicadores de color naranja se incrementaron en un 13.3%, y los indicadores de color verde se incrementaron en un 47.4%.
4. La implementación de Balanced Scorecard en los indicadores de la dimensión Gestión de aprendizaje y crecimiento permitió una variación antes y después de la aplicación, se encontró que los indicadores en rojo se redujeron en un 55.6%, los indicadores de color naranja se incrementaron en 15.4%, y los indicadores de color verde se incrementaron en un 42.1%.
5. La implementación de Balanced Scorecard en los indicadores de la dimensión Gestión de clientes permitió una variación antes y después de la aplicación, se encontró que los indicadores en rojo se redujeron en un 58.8%, los indicadores de color naranja se mantuvieron en 0.0%, y los indicadores de color verde se incrementaron en un 50.0%.

VII. RECOMENDACIONES

1. La Administración de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021 debe continuar aplicando el sistema de Balanced Scorecard debido a que está demostrando mejoras en los indicadores, esto se debe a que la gerencia puede acceder a cualquier momento en la lectura de los indicadores, pueden tomar las decisiones de mejora con mayor facilidad y prontitud
2. La Administración de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021 debe mejorar los indicadores de la gestión financiera, para ello debe tener en cuenta la mejora de sus indicadores de gestión y que la aplicación del Balanced Scorecard se aplique cada vez que se requiera los conocimientos de los indicadores financieros.
3. La Administración de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021 debe mejorar los indicadores de la Gestión Interna mediante capacitaciones en los temas que trata de esta dimensión, así como también, mejorar el control de los indicadores de esta dimensión.
4. La Administración de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021 y los trabajadores en su conjunto deben mejorar los indicadores de la dimensión gestión de aprendizaje y crecimiento, las autoridades deben incrementar la frecuencia de capacitaciones en la formación del aprendizaje y conocimiento de sus trabajadores, y por su parte, los trabajadores deben poner énfasis en la importancia en la mejora de sus competencias. Utilizar el Balanced Scorecard para calcular periódicamente estos indicadores y tomar las decisiones correspondientes.
5. La Administración de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021 deben mejorar controlar con frecuencia semanal los indicadores de la dimensión Gestión de clientes capacitar al personal para mejorar estos indicadores debido a que se trata de los clientes de la empresa.

REFERENCIAS

- Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.
- Benegas, N. y. (2000). "El Cuadro de Mando como Instrumento de Control en la Gestión Social: Recursos Humanos y Medioambiente". España: Revista española de Financiación Contabilidad.
- Bornas, E. S. (2018). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para mejorar el sistema de gestión de una empresa de transporte de carga pesada por carretera*. Tesis de grado. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. Perú.
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar.
- Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*, México: Trillas.
- Calderón, S. (2018). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura*. Tesis de grado. Universidad de Costa Rica.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: San Marcos.
- Cconislla, J. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral*. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Chamorro, C. D. y Romaní, C. R. (2013). *El Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión para el crecimiento financiero en las empresas constructoras de Huancayo*. Tesis de grado. Universidad del Centro del Perú.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Vol. 1). México, DF México, DF: McGraw Hill.

DIPUTACIÓN DE BADAJOZ. (2009). *Manual del Sistema de Indicadores de Gestión Integral Municipal en la Provincia de Badajoz*. Sistema integral de gestión municipal. Área de Igualdad y desarrollo Local. España.

Eslava, E. (2004). *Blog elaborado para entrega de trabajos de gestión del talento humano*. Septiembre 16, 2013, de Universidad Francisco de Paula Santander Sitio web: <http://estudianteufps18.blogspot.pe/2013/09/primera-entrada.html>

Farfán, I. R. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service S.A.C*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. 6.^a ed. México: Mc Graw Hill Education. 800 pp. ISBN: 781456223960

Hernández, W. R. y Sánchez, E. P. (2017). *El modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa chiclayana transportes Yakos SAC. Para el año 2016 – 2017*. Tesis de grado. Universidad San Martín. Chiclayo. Perú.

- Howard, R., David, W., & Perry Gail Stout and Montgomery. (2013). *simplify strategic planning and management whit the balanced scorecard*. new york: the institute press.
- Humberto, G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January-February, 61- 66
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001) *El cuadro de mando integral*. México: Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Konosuke, M. (2004). *Cualidades necesarias para un gerente*. New York: Mc Graw Hill.
- Lorino, P. (1994). *El Control de Gestión Estratégico*, 1era. Edición. México: Ediciones Alfaomega. p. 196.
- Moscoso, M. I.; Beltrán, J. A. y Vargas, C. A. (2018). *Implementación de la Metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del Sector de la Construcción*. Tesis de grado. Universidad Católica de Colombia.
- Muñiz Luis (2004). *Folleto, la esencia del cuadro de mando integral*, Harvard, Deusto, pág. 14
- Olve, P. y. (2004). *El Cuadro de Mando en Acción. Equilibrando Estrategia y Control*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ortega, M. O. (2019). *Propuesta de diseño para la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa ingeniería AVA Montajes*. Tesis de grado. Universidad Andrés Bello. Concepción. Chile.

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3ra edición). John Wiley & Sons. p. 99. ISBN 9781118925102.
- Partners, H. y. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Pérez, A. (2013). *Los Indicadores como Elemento del Sistema de Evaluación del Desempeño en Municipios*. Hacienda Municipal. Universidad de Guadalajara. México.
- Peter, D. (1993). *Cómo obtener un desempeño económico de primera*. México: Prentice Hall.
- Roman, B. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ruiz, L. (1992). *La gerencia en el aula*. Venezuela Fedupel
- Sebastian, N. (2006). *La guía definitiva de la gestión de proyectos (FT/PH)*. Prentice Hall.
- Talledo, J. (2007). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano*. Madrid: Tetraedro.
- Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición. México: Limusa Noriega editores.
- Zambrano, M, A. (2018). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación En la gestión administrativa en las pymes del área de Salud en el Cantón de Santo Domingo caso: Clínica la Providencia*. Tesis de maestría. Universidad Central del Ecuador

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Implementación de Balanced Scorecard para mejorar indicadores de gestión:
empresa CTI corporación e ingeniería SAC. Huaraz 2021

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V. 1. implementación de Balanced Scorecard	Es un valor cuantitativo sobre el estado situacional de una organización o sus unidades o áreas, cuya magnitud comparada con un determinado valor normado sirve para tomar decisiones sobre el estado situacional (Apaza, 2005)	La variable Propuesta de implementación de Balanced Scorecard se va a medir en función de los indicadores de cada una de las dimensiones financiera, interna, aprendizaje y crecimiento, y clientes.	Financiera	Ingresos económicos	Ordinal Malo (1), Regular (2), Normal (3), Bueno (4), Excelente (5)
				Gastos	
				Utilidades	
				Monto de deuda	
				Deuda al sistema financiero	
			Interna	Nivel de innovación	
				Grado de procesos operativos	
				Nivel de procesos de servicio	
			Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento del personal operativo	
				Aprendizaje y crecimiento del personal administrativo	
				Crecimiento tecnológico	
				Crecimiento metodológico	
			Clientes	Clientes de proyectos privados	
Clientes de proyectos gubernamentales					
Compromiso social					
Imagen social					
V. 2. Indicadores de Gestión	Es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias	La variable indicadores de gestión se va a medir en función de los indicadores de cada una de las dimensiones gestión financiera, gestión interna, gestión de aprendizaje y	Gestión financiera	Gestión de los ingresos mensuales por cada proyecto	Nominal Muy deficiente (1), Deficiente (2), Normal (3), Eficiente (4), Muy eficiente (5)
				Gestión de los gastos mensuales por cada proyecto	
				Gestión de las utilidades mensuales por cada proyecto	
				Gestión de los montos de deuda	
				Gestión de la capacidad de endeudamiento	

	individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Mora, 2012).	crecimiento, y, gestión de clientes.	Gestión Interna	Gestión de innovación metodológica y tecnológica
				Gestión de los procesos operativos o constructivos
				Gestión de procesos de servicio
			Gestión de aprendizaje y crecimiento	Gestión de capacitaciones al personal operativo
				Gestión de capacitaciones al personal administrativo
				Gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal
				Gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal
			Gestión de clientes	Gestión de clientes de proyectos privados
				Gestión de clientes de proyectos gubernamentales
				Gestión de compromiso social
				Gestión de imagen social

Anexo 2

Matriz de consistencia

Implementación de Balanced Scorecard para mejorar indicadores de gestión:
 Empresa CTI Corporación e ingeniería SAC. Huaraz 2021

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES
<p>GENERAL:</p> <p>¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de Gestión de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Hi: La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p> <p>Ho: La implementación de Balanced Scorecard no mejora significativamente los indicadores de gestión de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Aplicativo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Pre experimental</p> <p>GE. 01----- X ----- 02</p> <p>Dónde:</p> <p>O1, O2, O3, y O4 son las encuestas a aplicar.</p> <p>X = Propuestas de Balanced Scorecard.</p> <p>G. E. = Grupo Experimental</p>	<p>V.1.</p> <p>Implementación de Balanced Scorecard</p>
<p>ESPECÍFICAS</p> <p>¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión financiera de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?</p> <p>¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión interna de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?</p> <p>¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de aprendizaje y crecimiento de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?</p>	<p>ESPECÍFICO:</p> <p>Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión financiera de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p> <p>Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión interna de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p> <p>Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de aprendizaje y crecimiento de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p>	<p>ESPECÍFICAS</p> <p>La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión financiera de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p> <p>La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión interna de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p> <p>La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p>		<p>V.2.</p> <p>Indicadores de gestión en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p>

<p>¿En qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de clientes de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021?</p>	<p>Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p> <p>Determinar en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de la Gestión de clientes de la empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC, Huaraz 2021.</p>	<p>significativamente los indicadores de gestión de aprendizaje y crecimiento de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p> <p>La implementación de Balanced Scorecard mejora significativamente los indicadores de gestión de clientes de la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021.</p>		
---	---	---	--	--

Anexo 3



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA

Autor: Leiva Oropeza Deysi Magaly

ENCUESTA

Estimado encuestado: Sírvase responder con absoluta sinceridad la siguiente encuesta, que corresponde al estudio de conocer en qué medida la implementación de Balanced Scorecard mejora los indicadores de gestión: empresa CTI corporación e ingeniería SAC. Huaraz 2021. Sírvase responder la encuesta con responsabilidad y honestidad. Este proceso es totalmente anónimo, se reitera el pedido de absoluta honestidad en sus respuestas. Muchas Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

N°	DIM	CUESTIONARIO	ESCALA				
			1	2	3	4	5
IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD							
01	financiera	¿Cómo valora los ingresos económicos considerados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
02		¿Cómo califica los gastos estructurados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
03		¿Cómo evalúa las utilidades contempladas en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
04		¿Cómo considera el monto de la deuda considerados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
05		¿Cómo valora la deuda al sistema financiero considerados en la implementación de Balanced					

		Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
06	Interna	¿Cómo califica el nivel de innovación considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
07		¿Cómo evalúa el grado de procesos operativos considerados en la implementación del Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
08		¿Cómo valora el nivel de procesos contemplado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
09	Aprendizaje y crecimiento	¿Cómo valora el aprendizaje y crecimiento del personal operativo considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
10		¿Cómo califica el aprendizaje y crecimiento del personal administrativo considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
11		¿Cómo evalúa el crecimiento tecnológico contemplado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
12		¿Cómo considera el crecimiento metodológico considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
13	Cientes	¿Cómo valora el indicador de clientes privados considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
14		¿Cómo califica el indicador de clientes gubernamentales considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
15		¿Cómo evalúa el indicador de compromiso social considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
16		¿Cómo considera el indicador de imagen social considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					

1: malo 2. Regular. 3. Normal. 4. Bueno. 5: excelente

N°	DIM	CUESTIONARIO	ESCALA				
			1	2	3	4	5
INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EMPRESA CTI CORPORACIÓN E INGENIERÍA SAC. HUARAZ 2021							
01	financiera	¿Cómo califica el nivel de gestión de los ingresos económicos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
02		¿Cómo considera el grado de gestión de los gastos estructurados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
03		¿Cómo valora el nivel de gestión de las utilidades en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
04		¿Cómo evalúa el grado de gestión de los montos de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
05		¿Cómo considera el nivel de gestión de la capacidad de endeudamiento en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
06	Interna	¿Cómo califica el nivel de gestión de la innovación metodológica y tecnológica en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
07		¿Cómo considera el grado de gestión de los procesos operativos o constructivos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
08		¿Cómo valora el nivel de gestión de procesos de servicio en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
09	Aprendizaje y crecimiento	¿Cómo califica el nivel de gestión de capacitaciones al personal operativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
10		¿Cómo considera el grado de gestión de capacitaciones al personal administrativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
11		¿Cómo evalúa el nivel de gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
12		¿Cómo valora el grado de gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					

13	Cientes	¿Cómo califica el nivel de gestión de clientes de proyectos privados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
14		¿Cómo considera el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
15		¿Cómo evalúa el nivel de gestión de compromiso social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					
16		¿Cómo valora el grado de gestión de imagen social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?					

Elaboración: Propia

LEYENDA

1 Malo 2 Regular 3 Normal
4 Bueno 5 Excelente

Anexo 4

Alfa de Cronbach

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD																					
N°	Financiera					TOT	Interna			Aprendizaje y Crecimiento			TOT	Clientes				TOT			
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11		12	13	14	15		16		
1	1	2	2	3	1	9	1	2	1	4	2	2	1	1	6	1	2	2	2	7	26
2	2	1	3	1	3	10	2	1	1	4	1	2	1	3	7	2	1	1	2	6	27
3	2	4	2	3	3	14	1	3	5	9	2	4	3	1	10	2	4	5	5	16	49
4	1	3	3	1	5	13	1	1	1	3	3	1	2	3	9	1	2	1	1	5	30
5	2	5	1	3	2	13	4	3	1	8	2	2	3	2	9	1	3	3	2	9	39
6	2	2	4	2	3	13	2	2	3	7	1	2	1	2	6	2	2	3	3	10	36
7	2	3	2	5	2	14	5	1	2	8	3	4	2	5	14	1	4	5	2	12	48
8	1	1	3	1	2	8	4	3	4	11	1	1	3	3	8	2	1	1	2	6	33
9	4	3	4	4	5	20	5	2	3	10	4	4	5	1	14	4	2	4	3	13	57
10	5	1	2	2	2	12	2	4	2	8	3	2	3	1	9	3	2	2	2	9	38
Var						10				6.56					7.36					11.21	38.3
																					35.17
																					94.01
																					0.835

N°	INDICADORES DE GESTIÓN																TOT					
	Financiera					TOT	Interna			Aprendizaje y crecimiento						TOT		Clientes				TOT
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11	12	13	14			15	16			
1	1	2	1	2	1	7.0	1	2	2	5.0	1	1	2	3	7.0	1	2	1	2	6	25.0	
2	2	1	3	1	3	10.0	2	1	2	5.0	2	1	3	1	7.0	2	1	1	2	6	28.0	
3	2	1	2	3	3	11.0	1	2	2	5.0	1	2	3	2	8.0	2	3	2	1	8	32.0	
4	1	3	3	1	1	9.0	1	2	1	4.0	1	1	2	1	5.0	1	2	1	1	5	23.0	
5	2	1	1	3	2	9.0	1	2	2	5.0	1	1	1	3	6.0	1	3	3	2	9	29.0	
6	2	2	1	2	3	10.0	2	1	2	5.0	2	3	1	2	8.0	2	2	3	3	10	33.0	
7	3	3	2	3	2	13.0	3	3	3	9.0	2	3	2	3	10.0	3	3	3	3	12	44.0	
8	1	1	3	1	2	8.0	2	1	1	4.0	2	1	2	1	6.0	2	1	1	2	6	24.0	
9	1	2	2	2	3	10.0	1	2	2	5.0	1	1	2	3	7.0	3	2	1	1	7	29.0	
10	3	3	2	3	2	13.0	2	3	2	7.0	3	3	2	3	11.0	3	2	3	3	11	42.0	
Var						3.4				2.04					3.05					5.776	30.9	
																					17.23	
																					46.09	
																					0.835	

Anexo 5

Validación del instrumento



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señores:

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de pregrado de la UCV, en la sede Lima Callao, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Implementación de Balanced Scorecard para mejorar indicadores de gestión: empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC. Huaraz 2021" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Leiva Oropeza Deysi Magaly
DNI 48093525

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 01

TITULO: Propuesta de implementación de Balanced Scorecard

Es un valor cuantitativo sobre el estado situacional de una organización o sus unidades o áreas, cuya magnitud comparada con un determinado valor normado sirve para tomar decisiones sobre el estado situacional (Apaza, 2005, p. 124).

Dimensión de la variable 01:

Dimensión 1: Financiera

Se encuentra relacionada con la satisfacción que una persona percibe de su entorno, es la que nace de nosotros, es la que nos motiva a realizar las cosas que nos gustan, las cuales nos hacen sentir bien, Peiró (2021)

Dimensión 2: Interna

Es aquella que viene desde afuera, este tipo de motivación es la que se obtiene mediante recompensas ya sean positivas o negativas Peiró (2021)

Dimensión 3: Aprendizaje y Crecimiento

Favela (2014) cita a Winter (1973) como la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona o personas, así como también para obtener reconocimientos e incluso que los aclamen con las conductas que realizan para el cumplimiento de objetivos

Dimensión 4: Clientes

Favela (2014) cita a Winter (1973) como la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona o personas, así como también para obtener reconocimientos e incluso que los aclamen con las conductas que realizan para el cumplimiento de objetivos

Variable 02:

TITULO: Indicadores de Gestión

Es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas "de lo que saben hacer" o podrían hacer (Mora, 2012, p. 72)

Dimensión de la variable 02:

Dimensión 5: Gestión Financiera

Es la forma de comportarse de una persona, también se podría decir que la la manera particular de actuar frente a cualquier situación, en gestión por competencias el termino comportamiento y conducta tienen el mismo significado (pág., 85). Alles (2017)

Dimensión 6: Gestión Interna

Es la consecuencia de alguna acción, proceso o situación, es la obtención de una respuesta a alguna actividad realizada, el resultado también puede referirse a la calidad o utilidad de algo, Westreicher (2020)

Dimensión 7: Gestión de Aprendizaje y Crecimiento.

Son las destrezas para realizar una actividad física o mental, la habilidad es corregible ya que puede aprenderse u observarse, es una combinación de conocimientos (pág., 3) Portillo (2017)

Dimensión 8: Gestión de Aprendizaje y Crecimiento.

Son las destrezas para realizar una actividad física o mental, la habilidad es corregible ya que puede aprenderse u observarse, es una combinación de conocimientos (pág., 3) Portillo (2017)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 01: Balanced Scorecard

Dimensiones	Indicadores	Ítems	NIVELES O RANGOS
FINANCIERA	Ingresos económicos Gastos	¿Cómo valora los ingresos económicos considerados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	1. Malo 2. Regular 3. Normal 4. Bueno 5. Excelente
	Utilidades Monto de deuda	¿Cómo califica los gastos estructurados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Deuda al sistema financiero Ingresos económicos	¿Cómo evalúa las utilidades contempladas en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gastos Utilidades	¿Cómo considera el monto de la deuda considerados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Monto de deuda	¿Cómo valora la deuda al sistema financiero considerados en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
INTERNA	Nivel de innovación	¿Cómo califica el nivel de innovación considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Grado de procesos operativos	¿Cómo evalúa el grado de procesos operativos considerados en la implementación del Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Nivel de procesos de servicio	¿Cómo valora el nivel de procesos contemplado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aprendizaje y crecimiento del personal operativo	¿Cómo valora el aprendizaje y crecimiento del personal operativo considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Aprendizaje y crecimiento del personal administrativo	¿Cómo califica el aprendizaje y crecimiento del personal administrativo considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Crecimiento tecnológico	¿Cómo evalúa el crecimiento tecnológico contemplado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Crecimiento metodológico	¿Cómo considera el crecimiento metodológico considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
CLIENTES	Clientes de proyectos privados	¿Cómo valora el indicador de clientes privados considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Clientes de proyectos gubernamentales	¿Cómo califica el indicador de clientes gubernamentales considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Compromiso social	¿Cómo evalúa el indicador de compromiso social considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Imagen social	¿Cómo considera el indicador de imagen social considerado en la implementación de Balanced Scorecard en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	

Variable 02: Indicadores de Gestión

Dimensiones	Indicadores	Ítems	NIVELES O RANGOS
GESTIÓN FINANCIERA	Gestión de los ingresos mensuales por cada proyecto	¿Cómo califica el nivel de gestión de los ingresos económicos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	1. Malo 2. Regular 3. Normal 4. Bueno 5. Excelente
	Gestión de los gastos mensuales por cada proyecto	¿Cómo considera el grado de gestión de los gastos estructurados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de las utilidades mensuales por cada proyecto	¿Cómo valora el nivel de gestión de las utilidades en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de los montos de deuda	¿Cómo evalúa el grado de gestión de los montos de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de la capacidad de endeudamiento	¿Cómo considera el nivel de gestión de la capacidad de endeudamiento en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
GESTIÓN INTERNA	Gestión de innovación metodológica y tecnológica	¿Cómo califica el nivel de gestión de la innovación metodológica y tecnológica en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de los procesos operativos o constructivos	¿Cómo considera el grado de gestión de los procesos operativos o constructivos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de procesos de servicio	¿Cómo valora el nivel de gestión de procesos de servicio en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
GESTIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión de capacitaciones al personal operativo	¿Cómo califica el nivel de gestión de capacitaciones al personal operativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de capacitaciones al personal administrativo	¿Cómo considera el grado de gestión de capacitaciones al personal administrativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal	¿Cómo evalúa el nivel de gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal	¿Cómo valora el grado de gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
GESTIÓN DE CLIENTES	Gestión de clientes de proyectos privados	¿Cómo califica el nivel de gestión de clientes de proyectos privados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de clientes de proyectos gubernamentales	¿Cómo considera el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de compromiso social	¿Cómo evalúa el nivel de gestión de compromiso social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	
	Gestión de imagen social	¿Cómo valora el grado de gestión de imagen social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
“Implementación de Balanced Scorecard para mejorar indicadores de gestión: empresa CTI
corporación e ingeniería SAC.”

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³	
Implementación de Balanced Scorecard							
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No
	Financiera						
1	Los ingresos económicos en la implementación de Balanced Scorecard están bien considerados						
2	Los gastos estructurados en la implementación de Balanced Scorecard son los adecuados						
3	Las utilidades contempladas en la implementación de Balanced Scorecard son los adecuados						
4	El monto de la deuda en la implementación de Balanced Scorecard están bien considerados						
5	La deuda al sistema financiero considerados en la implementación de Balanced Scorecard son los adecuados						
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No
	Interna						
6	El nivel de innovación en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						
7	El grado de procesos operativos en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						
8	El nivel de procesos en la implementación de Balanced Scorecard están bien considerado						
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No
	Aprendizaje y Crecimiento						
9	El aprendizaje y crecimiento del personal operativo en la implementación de Balanced Scorecard es el adecuado						
10	El aprendizaje y crecimiento del personal administrativo en la implementación de Balanced Scorecard es el adecuado						
11	El crecimiento tecnológico en la implementación de Balanced Scorecard está bien contemplado						
12	El crecimiento metodológico en la implementación de Balanced Scorecard está bien contemplado						
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No
	Clientes						
13	El indicador de clientes privados en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						

14	El indicador de clientes gubernamentales en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						
15	El indicador de compromiso social en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						
16	El indicador de imagen social en la implementación de Balanced Scorecard está bien considerado						
	DIMENSIÓN 5	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión Financiera						
17	Los ingresos económicos con la implementación de Balanced Scorecard ha mejorado						
18	La gestión de gastos estructurados con la implementación de Balanced Scorecard ha mejorado						
19	La gestión de las utilidades con la implementación de Balanced Scorecard ha mejorado						
20	La gestión de los montos de deuda con la implementación de Balanced Scorecard ha mejorado						
21	La gestión de la capacidad de endeudamiento con la implementación de Balanced Scorecard ha mejorado						
	DIMENSIÓN 6	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión Interna						
22	La innovación metodológica y tecnológica con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
23	La gestión de los procesos operativos o constructivos con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
24	La gestión de procesos de servicio con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
	DIMENSIÓN 7	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión de Aprendizaje y Crecimiento						
25	La gestión de capacitaciones al personal operativo con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
26	La gestión de capacitaciones al personal administrativo con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
27	La gestión de capacitaciones tecnológica con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						
28	La gestión de capacitaciones metodológicas con la implementación de Balanced Scorecard se ha incrementado						

	DIMENSIÓN 8	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión Clientes						
29	Sientes que el nivel de gestión de clientes ha mejorado						
30	Consideras que el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales se ha incrementado						
31	Sientes que el nivel de gestión de compromiso social ha mejorado						
32	Consideras que el grado de gestión de imagen social se ha incrementado						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dennis Gabriela Alvarón Robles DNI: 44993024

Especialidad del validador: Magister Investigación Y Docencia

Trabajo Actual: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – FILIAL HUARAZ

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Nombre: Dennis Gabriela Alvarón Robles

Correo: dgarobles@hotmail.com

Celular: 976362144

	DIMENSIÓN 8	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión Clientes						
29	Sientes que el nivel de gestión de clientes ha mejorado						
30	Consideras que el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales se ha incrementado						
31	Sientes que el nivel de gestión de compromiso social ha mejorado						
32	Consideras que el grado de gestión de imagen social se ha incrementado						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Fernando Vega Huincho DNI: 32836979

Especialidad del validador: Doc. en Gestión y Docencia

Trabajo Actual: UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO - HUARAZ

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



 Dr. Fernando Vega Huincho
 CIP: 45511
 Correo: fvh100@gmail.com
 Celular: 943998452

	DIMENSIÓN 8	Si	No	Si	No	Si	No
	Gestión Clientes						
29	Sientes que el nivel de gestión de clientes ha mejorado						
30	Consideras que el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales se ha incrementado						
31	Sientes que el nivel de gestión de compromiso social ha mejorado						
32	Consideras que el grado de gestión de imagen social se ha incrementado						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Lisset Milagros Solorzano Lirio DNI: 42016089

Especialidad del validador: Magister en Investigación y Docencia.

Trabajo Actual: UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO - HUARAZ
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – FILIAL HUARAZ

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERU
Mg. Lisset M. Solorzano Lirio
INGENIERO INDUSTRIAL
C.O.P. 19942

Nombre: Lisset Milagros Solorzano Lirio
Correo: lsolorzano1807@hotmail.com
Celular: 996347943

Anexo 6

Procesamiento estadístico de datos

Anexo 07

Procesamiento de datos de la variable Indicadores de gestión

Dimensión Financiera

Tabla 7. Nivel de gestión de los ingresos.

P1. ¿Cómo califica el nivel de gestión de los ingresos económicos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	17	40.5	9	21.4
Naranja	13	31.0	15	35.7
Verde	12	28.6	18	42.9
TOTAL	42	100.0	42	100.0

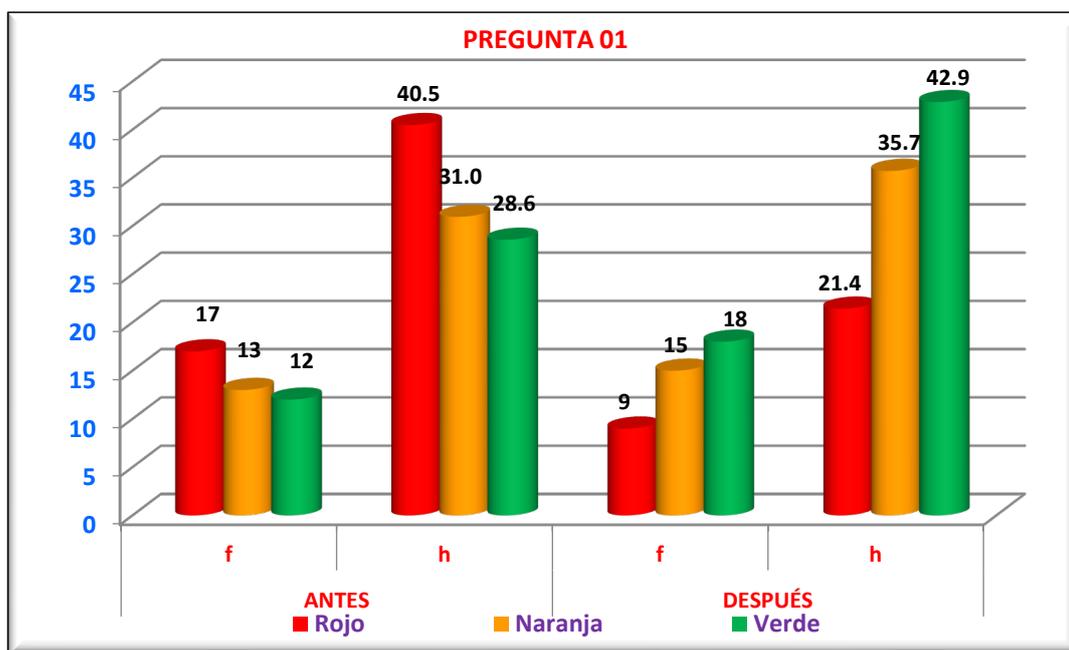


Figura 11. Nivel de gestión de los ingresos.

En la pregunta 01 planteada sobre cómo califica el nivel de gestión de los ingresos económicos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 17 encuestados (40.5%) indicaron rojo, 13 de ellos (31.0%) señalaron color naranja y, 12 (28.6%) indicaron color verde. En el después,

09 encuestados (21.4%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 18 (42.9%) indicaron color verde.

Tabla 8. gestión de los gastos.

P2. ¿Cómo considera el grado de gestión de los gastos estructurados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	17	40.5	13	31.0
Naranja	15	35.7	13	31.0
Verde	10	23.8	16	38.1
TOTAL	42	100.0	42	100.0

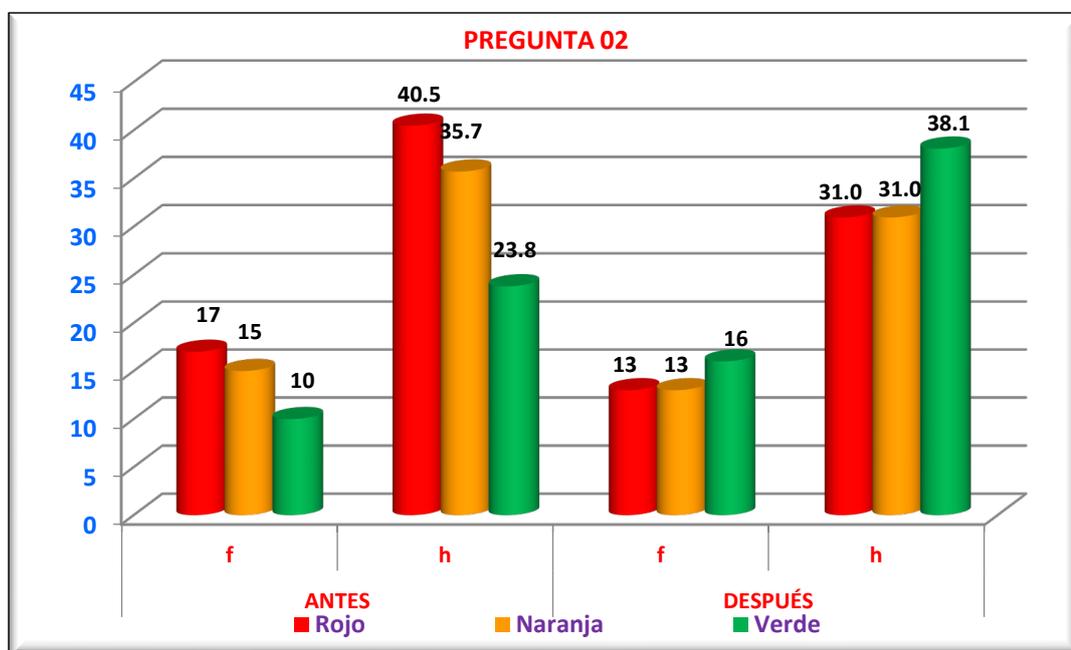


Figura 12. gestión de los gastos

En la pregunta 02 planteada sobre cómo considera el grado de gestión de los gastos estructurados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 17 encuestados (40.5%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 10 (23.8%) indicaron color verde. En el después, 13 encuestados (31.0%) indicaron rojo, 13 de ellos (31.0%) señalaron color naranja y, 16 (38.1%) indicaron color verde.

Tabla 9. gestión de las utilidades.

P3. ¿Cómo valora el nivel de gestión de las utilidades en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	13	31.0	7	16.7
Naranja	19	45.2	15	35.7
Verde	10	23.8	20	47.6
TOTAL	42	100.0	42	100.0

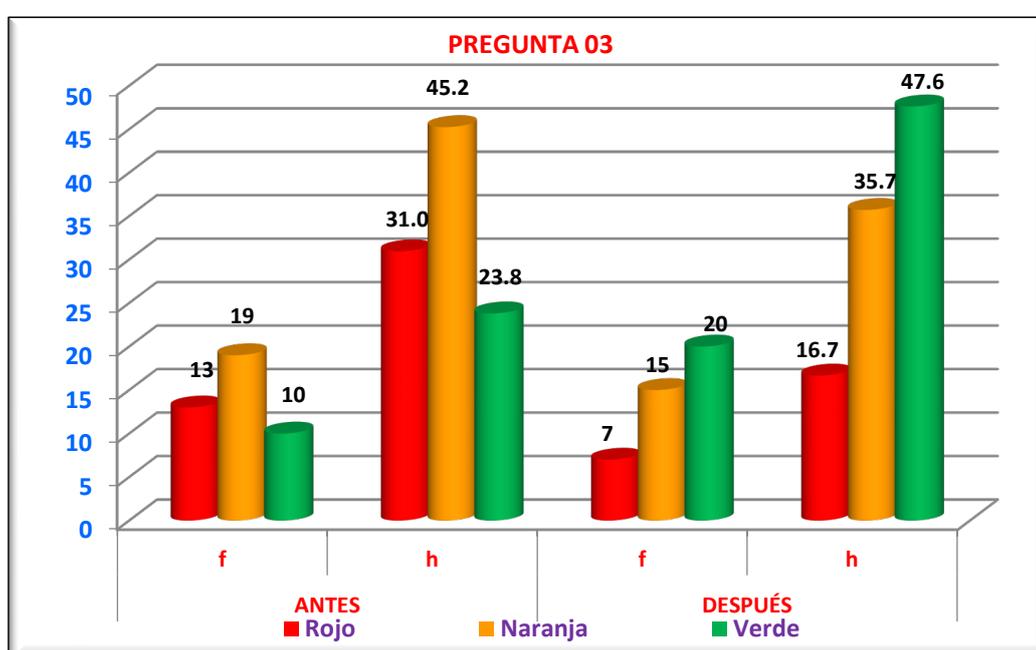


Figura 13. gestión de las utilidades

En la pregunta 03 planteada sobre cómo valora el nivel de gestión de las utilidades en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 13 encuestados (31.0%) indicaron rojo, 19 de ellos (50.0%) señalaron color naranja y, 10 (21.4%) indicaron color verde. En el después, 07 encuestados (16.7%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 20 (47.6%) indicaron color verde.

Tabla 10. gestión de los montos.

P4. ¿Cómo evalúa el grado de gestión de los montos de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	18	42.9	9	21.4
Naranja	14	33.3	14	33.3
Verde	10	23.8	19	45.2
TOTAL	42	100.0	42	100.0

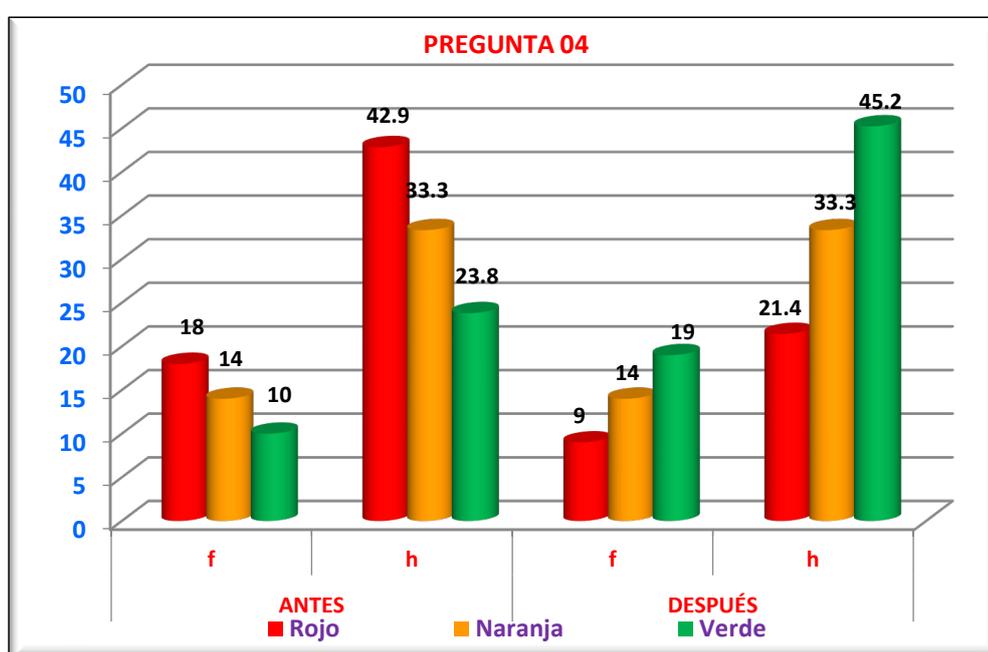


Figura 14. gestión de los montos

En la pregunta 04 planteada sobre cómo evalúa el grado de gestión de los montos de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 18 encuestados (42.9%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 10 (23.8%) indicaron color verde. En el después, 09 encuestados (21.4%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 19 (45.2%) indicaron color verde.

Tabla 11. gestión de la capacidad de endeudamiento.

P5. ¿Cómo considera el nivel de gestión de la capacidad de endeudamiento en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	15	35.7	6	14.3
Naranja	16	38.1	14	33.3
Verde	11	26.2	22	52.4
TOTAL	42	100.0	42	100.0

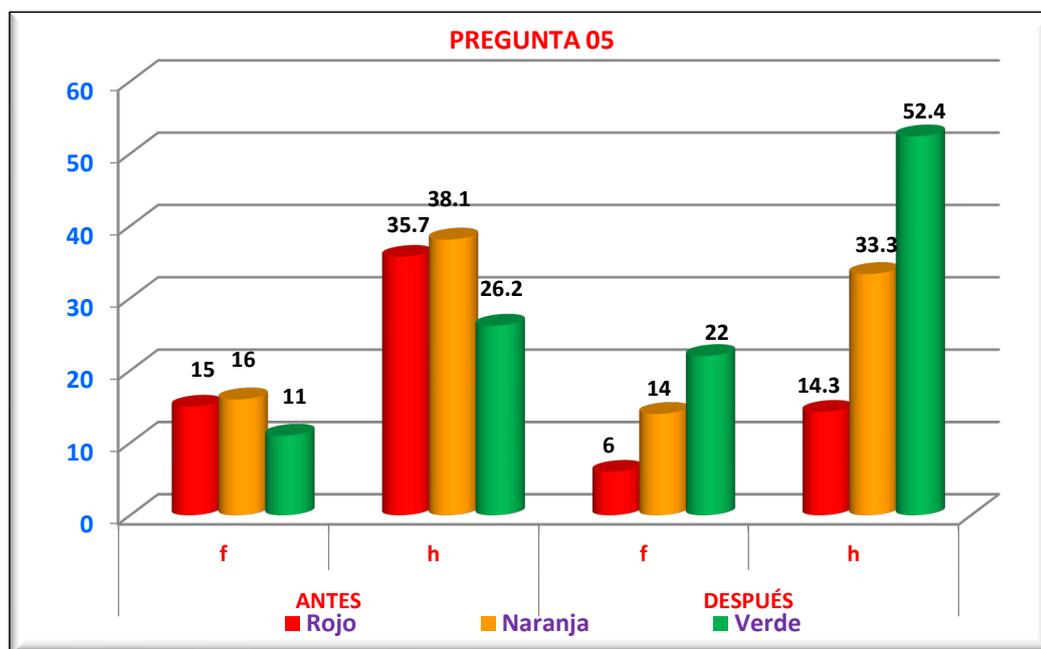


Figura 15. gestión de la capacidad de endeudamiento

En la pregunta 05 planteada sobre cómo considera el nivel de gestión de la capacidad de endeudamiento en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 15 encuestados (35.7%) indicaron rojo, 16 de ellos (38.1%) señalaron color naranja y, 11 (26.2%) indicaron color verde. En el después, 06 encuestados (14.3%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 22 (52.4%) indicaron color verde.

Dimensión Interna

Tabla 12. gestión de la innovación metodológica y tecnológica.

P6. ¿Cómo califica el nivel de gestión de la innovación metodológica y tecnológica en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	17	40.5	6	14.3
Naranja	15	35.7	17	40.5
Verde	10	23.8	19	45.2
TOTAL	42	100.0	42	100.0

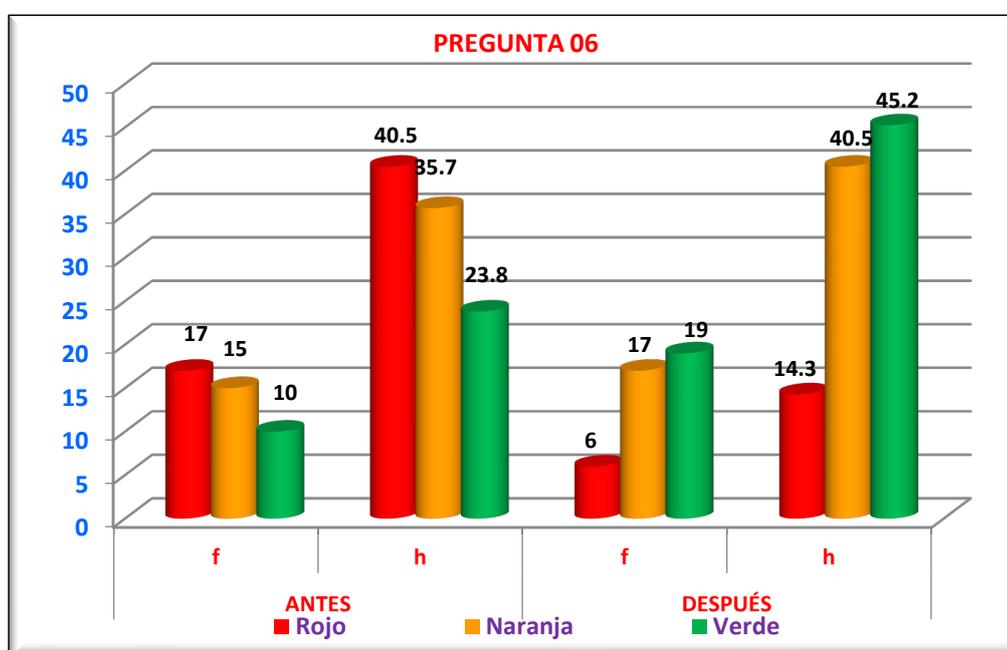


Figura 16. gestión de la innovación metodológica y tecnológica.

En la pregunta 06 planteada sobre cómo califica el nivel de gestión de la innovación metodológica y tecnológica en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 17 encuestados (40.5%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 10 (23.8%) indicaron color verde. En el después, 06 encuestados (14.3%) indicaron rojo, 17 de ellos (40.5%) señalaron color naranja y, 19 (45.2%) indicaron color verde.

Tabla 13. gestión de los procesos operativos o constructivos.

P7. ¿Cómo considera el grado de gestión de los procesos operativos o constructivos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	15	35.7	7	16.7
Naranja	16	38.1	17	40.5
Verde	11	26.2	18	42.9
TOTAL	42	100.0	42	100.0

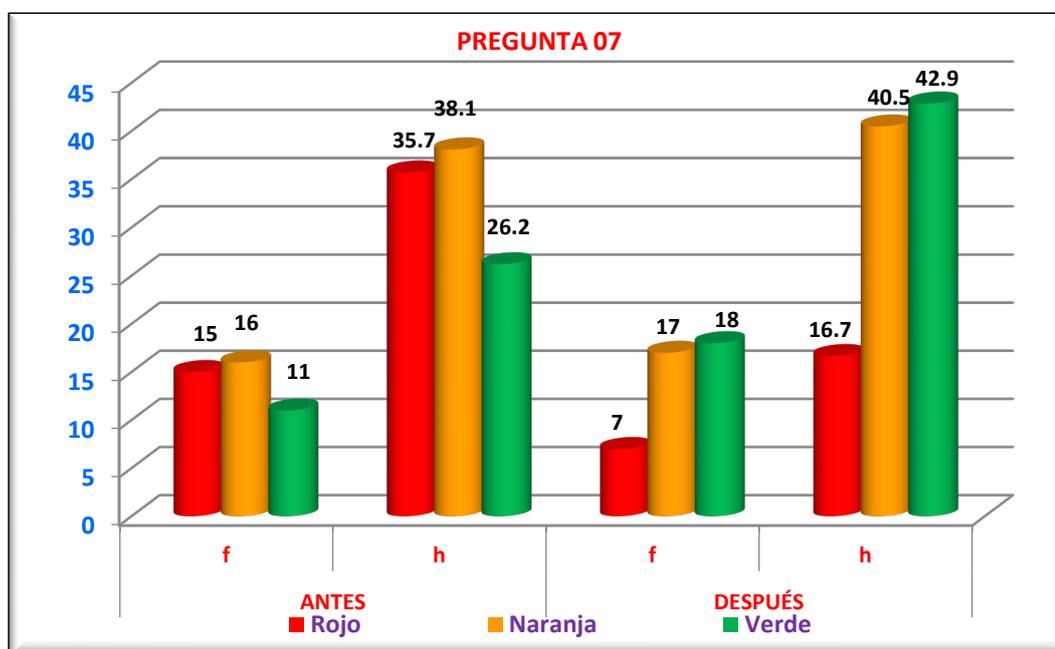


Figura 17. gestión de los procesos operativos o constructivos

En la pregunta 07 planteada sobre cómo considera el grado de gestión de los procesos operativos o constructivos en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 15 encuestados (35.7%) indicaron rojo, 16 de ellos (38.1%) señalaron color naranja y, 11 (26.2%) indicaron color verde. En el después, 07 encuestados (16.7%) indicaron rojo, 17 de ellos (40.5%) señalaron color naranja y, 18 (42.9%) indicaron color verde.

Tabla 14. gestión de procesos de servicio.

P8 ¿Cómo valora el nivel de gestión de procesos de servicio en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	18	42.9	6	14.3
Naranja	14	33.3	17	40.5
Verde	10	23.8	19	45.2
TOTAL	42	100.0	42	100.0

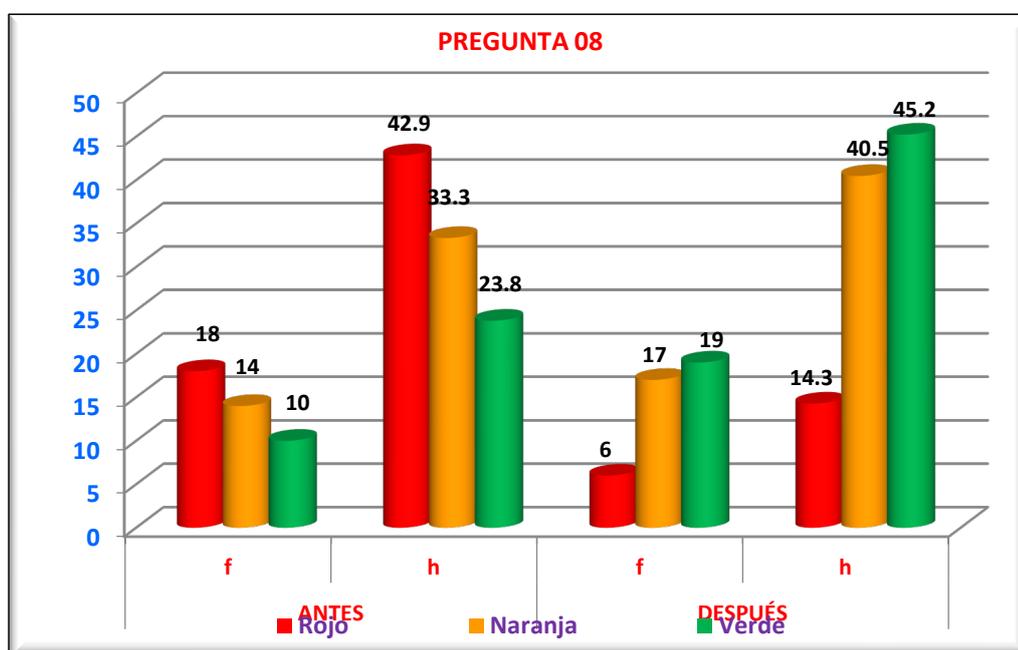


Figura 18. gestión de procesos de servicio

En la pregunta 08 planteada sobre cómo valora el nivel de gestión de procesos de servicio en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 18 encuestados (42.9%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 10 (23.8%) indicaron color verde. En el después, 06 encuestados (14.3%) indicaron rojo, 17 de ellos (40.5%) señalaron color naranja y, 19 (45.2%) indicaron color verde.

Dimensión Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 15. gestión de capacitaciones al personal operativo.

P9. ¿Cómo califica el nivel de gestión de capacitaciones al personal operativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	16	38.1	10	23.8
Naranja	15	35.7	12	28.6
Verde	11	26.2	20	47.6
TOTAL	42	100.0	42	100.0

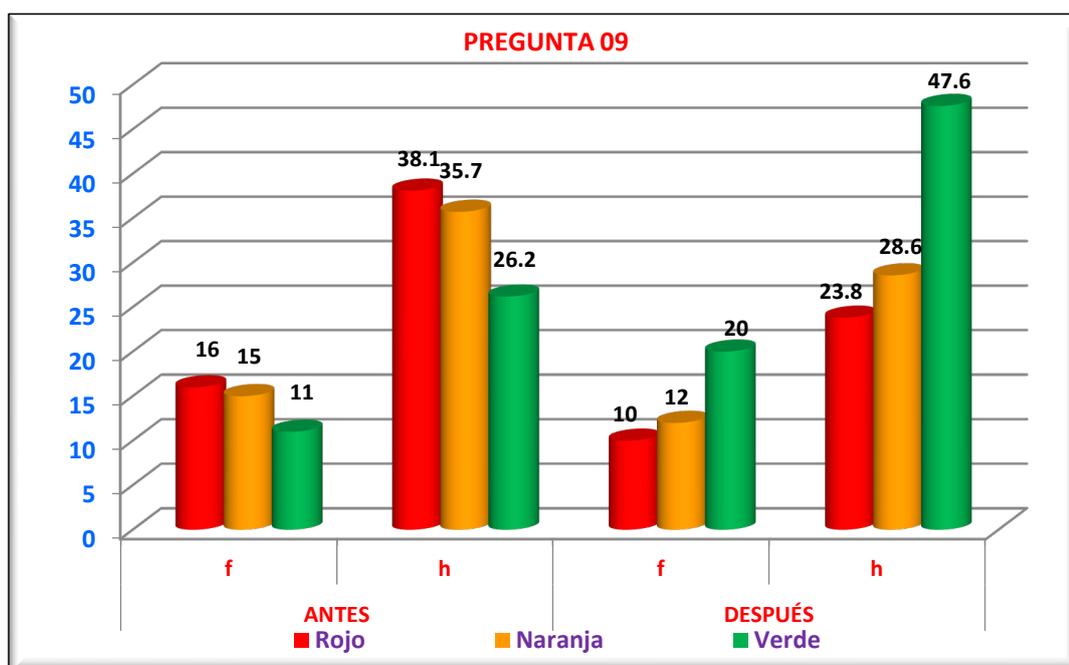


Figura 19. gestión de capacitaciones al personal operativo

En la pregunta 09 planteada sobre cómo califica el nivel de gestión de capacitaciones al personal operativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 16 encuestados (38.1%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 11 (26.2%) indicaron color verde. En el después, 10 encuestados (23.8%) indicaron rojo, 12 de ellos (28.6%) señalaron color naranja y, 20 (47.6%) indicaron color verde.

Tabla 16. gestión de capacitaciones al personal administrativo.

P10. ¿Cómo considera el grado de gestión de capacitaciones al personal administrativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	17	40.5	8	19.0
Naranja	13	31.0	16	38.1
Verde	12	28.6	18	42.9
TOTAL	42	100.0	42	100.0

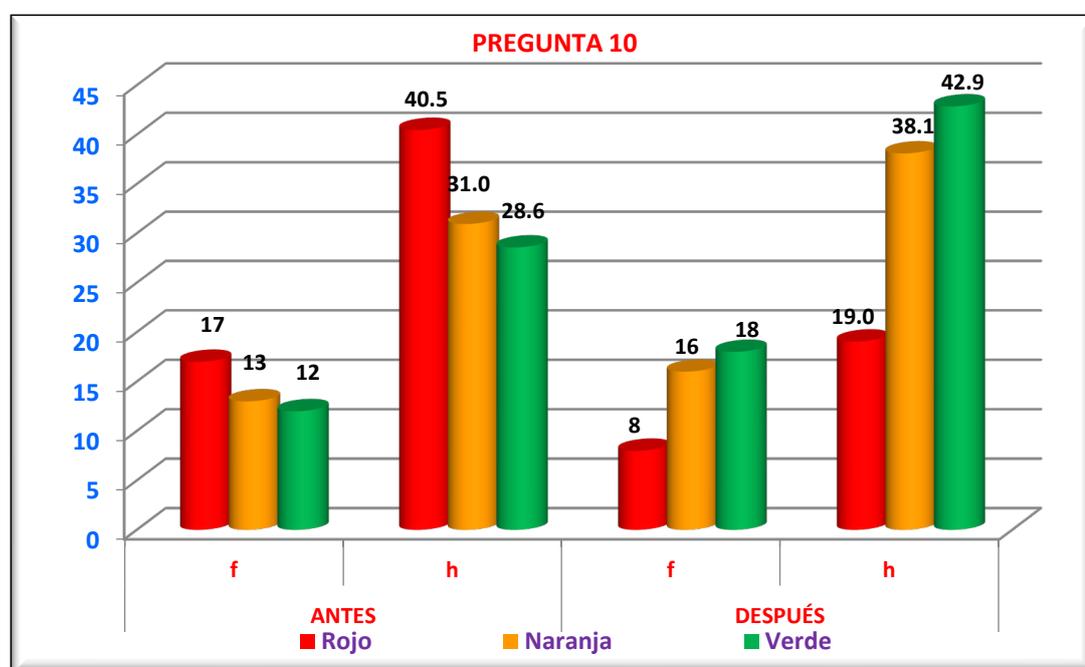


Figura 20. gestión de capacitaciones al personal administrativo

En la pregunta 10 planteada sobre cómo considera el grado de gestión de capacitaciones al personal administrativo en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 17 encuestados (40.5%) indicaron rojo, 13 de ellos (31.0%) señalaron color naranja y, 12 (28.6%) indicaron color verde. En el después, 08 encuestados (19.0%) indicaron rojo, 16 de ellos (38.1%) señalaron color naranja y, 18 (42.0%) indicaron color verde.

Tabla 17. gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal.

P11 ¿Cómo evalúa el nivel de gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	19	45.2	7	16.7
Naranja	13	31.0	17	40.5
Verde	10	23.8	18	42.9
TOTAL	42	100.0	42	100.0

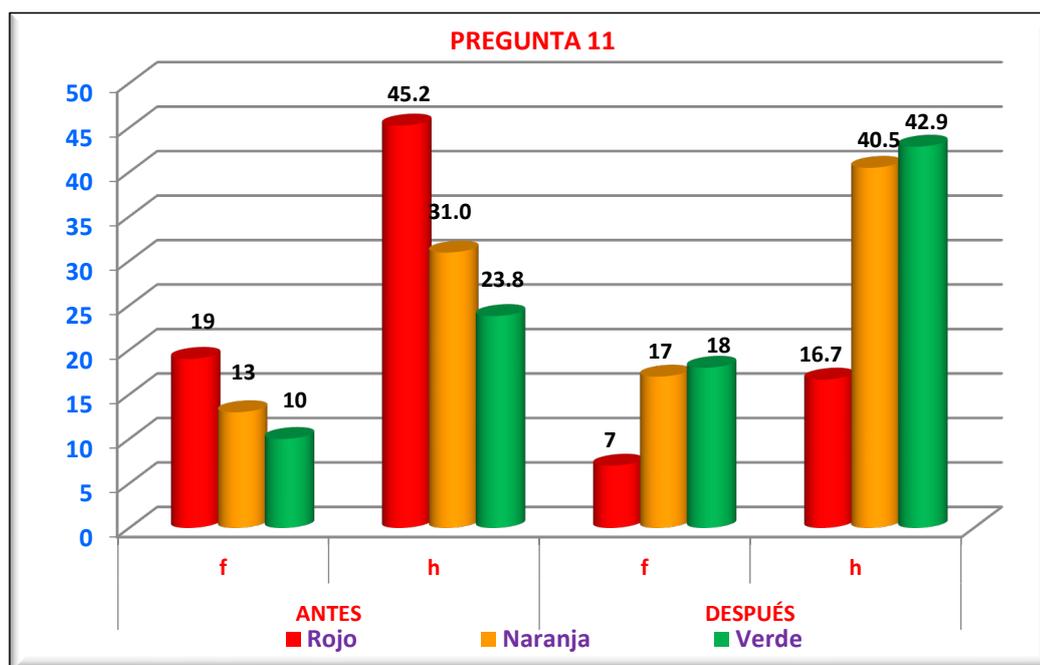


Figura 21. gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal

En la pregunta 11 planteada sobre cómo evalúa el nivel de gestión de capacitaciones tecnológica a todo el personal en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 19 encuestados (45.2%) indicaron rojo, 13 de ellos (31.0%) señalaron color naranja y, 10 (23.8%) indicaron color verde. En el después, 07 encuestados (16.7%) indicaron rojo, 17 de ellos (40.5%) señalaron color naranja y, 18 (42.9%) indicaron color verde.

Tabla 18. gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal.

P12. ¿Cómo valora el grado de gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	18	42.9	8	19.0
Naranja	12	28.6	14	33.3
Verde	12	28.6	20	47.6
TOTAL	42	100.0	42	100.0

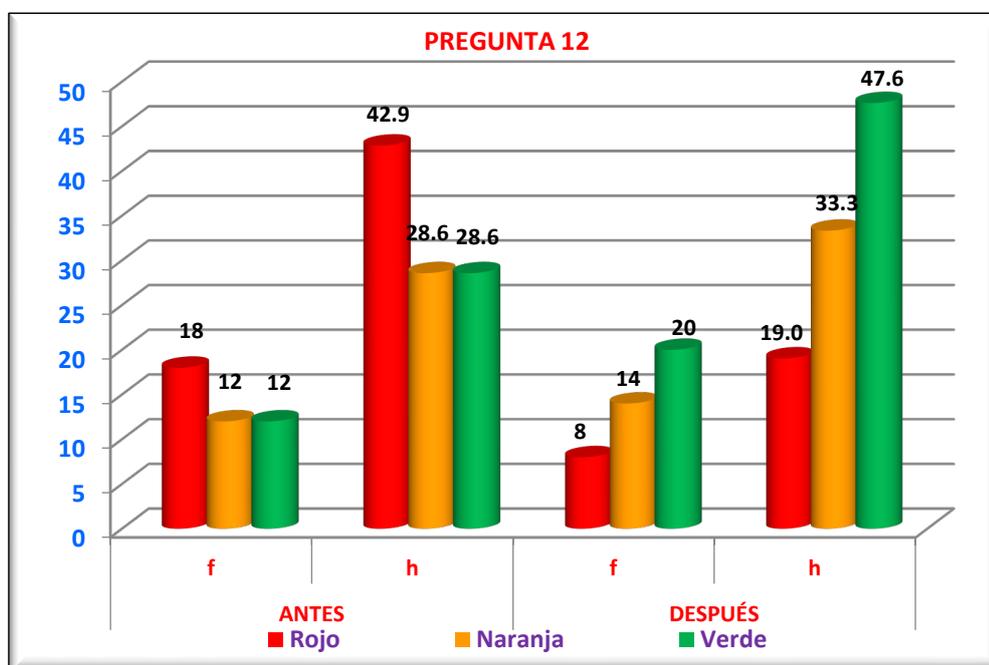


Figura 22. gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal.

En la pregunta 12 planteada sobre cómo valora el grado de gestión de capacitaciones metodológicas a todo el personal de deuda en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 18 encuestados (42.9%) indicaron rojo, 12 de ellos (28.6%) señalaron color naranja y, 12 (28.6%) indicaron color verde. En el después, 08 encuestados (19.0%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 20 (47.6%) indicaron color verde.

Dimensión Clientes

Tabla 19. gestión de clientes de proyectos.

P13. ¿Cómo califica el nivel de gestión de clientes de proyectos privados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	16	38.1	7	16.7
Naranja	17	40.5	14	33.3
Verde	9	21.4	21	50.0
TOTAL	42	100.0	42	100.0

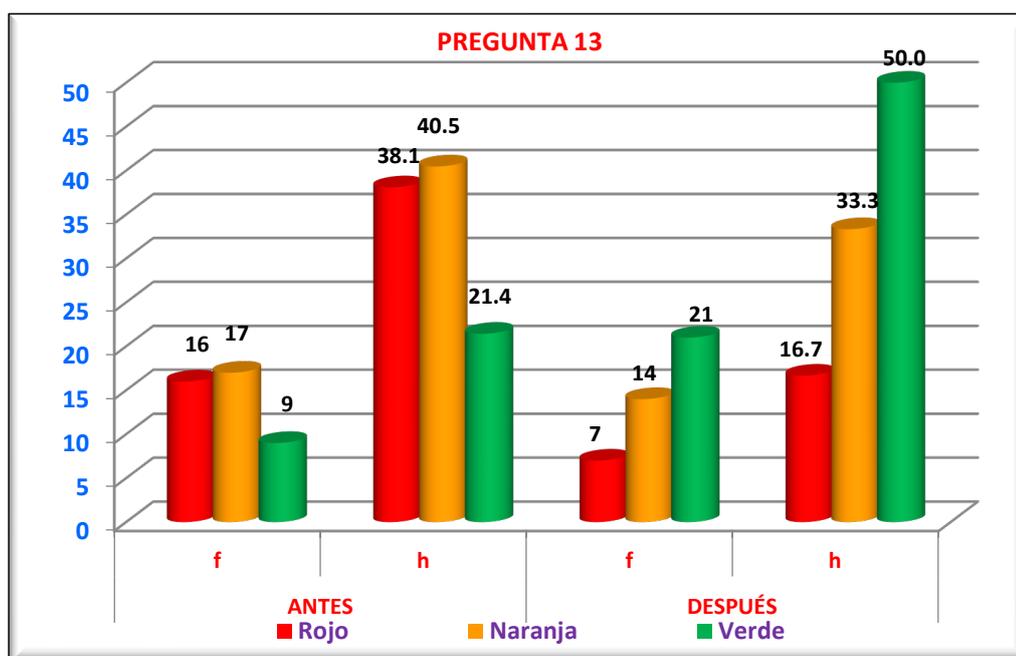


Figura 23. gestión de clientes de proyectos

En la pregunta 13 planteada sobre cómo califica el nivel de gestión de clientes de proyectos privados en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021 Huaraz 2021, 16 encuestados (38.1%) indicaron rojo, 17 de ellos (40.5%) señalaron color naranja y, 09 (21.4%) indicaron color verde. En el después, 07 encuestados (16.7%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 21 (50.0%) indicaron color verde.

Tabla 20. gestión de clientes de proyectos gubernamentales.

P14. ¿Cómo considera el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	F	h	f	h
Rojo	17	40.5	7	16.7
Naranja	13	31.0	16	38.1
Verde	12	28.6	19	45.2
TOTAL	42	100.0	42	100.0

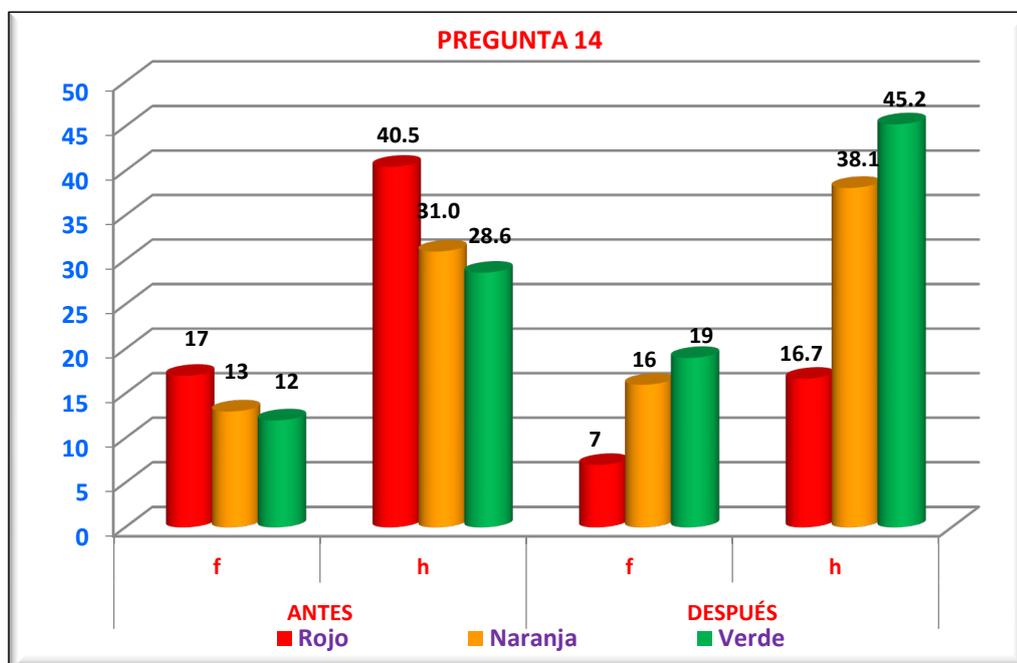


Figura 24. gestión de clientes de proyectos gubernamentales

En la pregunta 14 planteada sobre cómo considera el grado de gestión de clientes de proyectos gubernamentales en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 17 encuestados (40.5%) indicaron rojo, 13 de ellos (31.0%) señalaron color naranja y, 12 (28.6%) indicaron color verde. En el después, 07 encuestados (16.7%) indicaron rojo, 16 de ellos (38.1%) señalaron color naranja y, 19 (45.2%) indicaron color verde.

Tabla 21. gestión de compromiso social en la Empresa.

P15. ¿Cómo evalúa el nivel de gestión de compromiso social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	19	45.2	6	14.3
Naranja	14	33.3	14	33.3
Verde	9	21.4	22	52.4
TOTAL	42	100.0	42	100.0

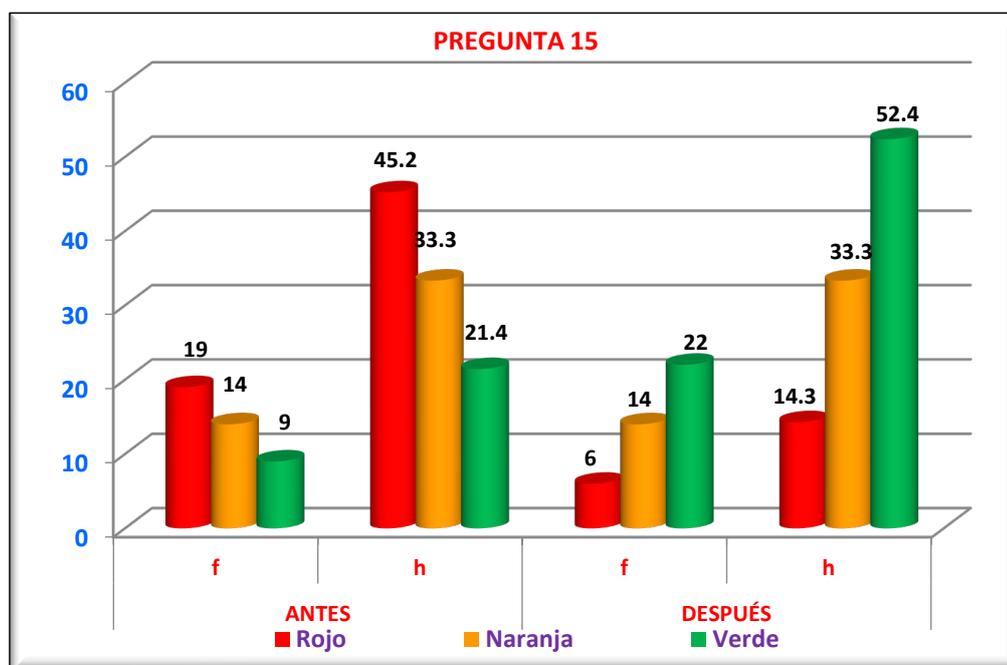


Figura 25. gestión de compromiso social en la Empresa

En la pregunta 15 planteada sobre cómo evalúa el nivel de gestión de compromiso social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 19 encuestados (45.2%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 09 (21.4%) indicaron color verde. En el después, 06 encuestados (14.3%) indicaron rojo, 14 de ellos (33.3%) señalaron color naranja y, 22 (52.4%) indicaron color verde.

Tabla 22. gestión de imagen social en la Empresa.

P16. ¿Cómo valora el grado de gestión de imagen social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021?

ESCALA	ANTES		DESPUÉS	
	f	h	f	h
Rojo	18	42.9	8	19.0
Naranja	15	35.7	16	38.1
Verde	9	21.4	18	42.9
TOTAL	42	100.0	42	100.0

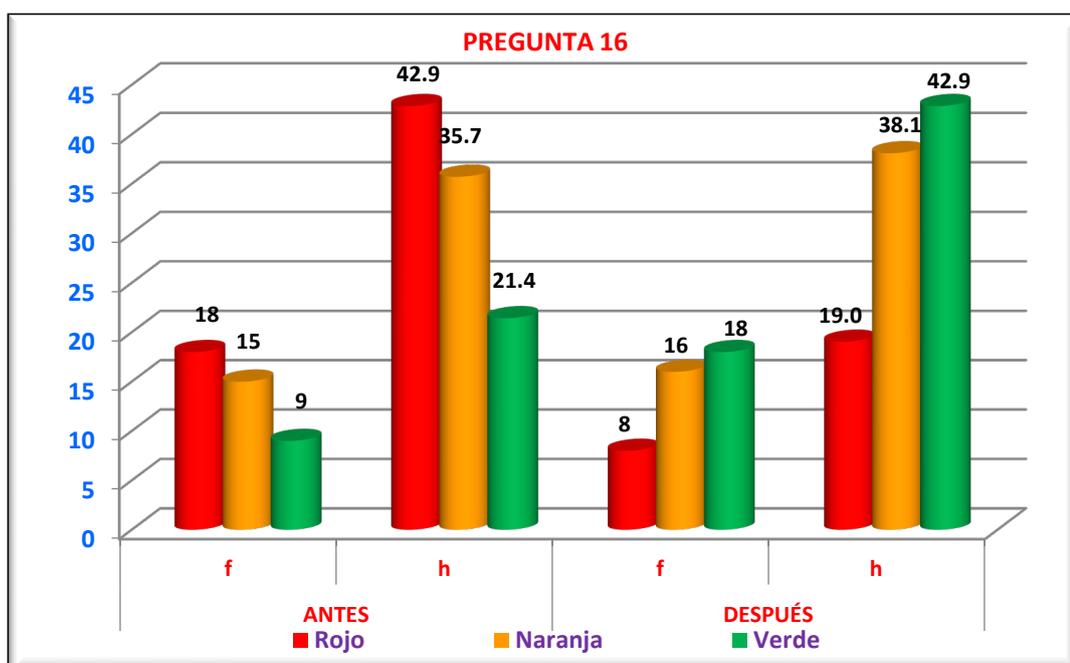


Figura 26. gestión de imagen social en la Empresa

En la pregunta 16 planteada sobre cómo valora el grado de gestión de imagen social en la Empresa CTI Corporación e Ingeniería SAC Huaraz 2021, 18 encuestados (42.9%) indicaron rojo, 15 de ellos (35.7%) señalaron color naranja y, 09 (21.4%) indicaron color verde. En el después, 08 encuestados (19.0%) indicaron rojo, 16 de ellos (38.1%) señalaron color naranja y, 18 (42.9%) indicaron color verde.