



EN LA UAP
TÚ ERES PARTE
DEL CAMBIO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL I.E.S.T.P
JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES - 2021”**

PRESENTADO POR:

BACH. FLORES MAGIÑO GRAZZIA BELLEN

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. FLORES ROJAS DE NINA KELIN YRENE

TUMBES – PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, a mi familia por su apoyo incondicional y aliento constante.

AGRADECIMIENTO

Al Director y los empleados de la institución que ayudaron de forma cordial y respetuosa la realización del trabajo de investigación.

RECONOCIMIENTO

Al Director y los empleados de la institución que ayudaron de forma cordial y respetuosa la realización del trabajo de investigación.

RESUMEN

El trabajo de investigación que se realizó, denominado **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Gestión Administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, Tumbes - 2021**, nos indica que hay una relación significativa entre el diseño del CMI y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, Tumbes - 2021, todo ello con la finalidad de generar propuestas que ayuden a mejorar la gestión administrativa proporcionado así, la planificación estratégica en las cuatro perspectivas que ayuden a la institución a ser más eficiente, productiva y competitiva en las actividades que desempeña y los procesos que realiza según el sector en que se desempeña.

La investigación es de carácter descriptivo correlacional, tipo básica y de una metodología científica, para el recojo de la información sobre la toma de decisiones, gestión estratégica, planificación, organización, dirección, control tanto para el CMI como la gestión administrativa, se ha diseñado un cuestionario de preguntas para el personal administrativo y directivo, quienes accedieron a colaborar con nuestro trabajo de investigación, que fueron un total de 35 encuestados.

La investigación permite concluir que un adecuado proceso de planificación apoyado con el diseño de un CMI, facilita a mejorar los resultados de la gestión administrativa de la institución, asegurando el recomendable uso de recursos y la toma de decisiones. El disponer de una serie de interesantes cuadros de mando con información requerida permitirá obtener resultados como: la mejora de la planificación estratégica, logrando definir los indicadores de gestión de forma integrada, balanceada y estratégica. Sobre los resultados descriptivos del Diseño del BSC, se estableció que la mayoría del personal administrativo encuestado considera que el diseño del CMI se debería realizar.

Palabras Clave: Misión, Visión, Indicadores, bsc, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, planificación, objetivos estratégicos, organización.

ABSTRACT

The research work that was carried out, called Design of a Balanced Scorecard for the Improvement of the Administrative Management of the I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, Tumbes - 2021, indicates that there is a significant relationship between the design of the BSC and the administrative management of the I.E.S.T.P. I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, Tumbes - 2021, all with the purpose of generating proposals that help improve administrative management thus provided, strategic planning in the four perspectives that help the institution to be more efficient, productive and competitive in the activities performs and the processes it performs according to the sector in which it operates.

The research is of a descriptive correlational nature, basic type and of a scientific methodology, for the collection of information on decision making, strategic management, planning, organization, direction, control for both the BSC and administrative management, it has been designed a questionnaire of questions for the administrative and managerial staff, who agreed to collaborate with our research work, which was a total of 35 respondents.

The research allows us to conclude that an adequate planning process supported by the design of a BSC, facilitates improving the results of the administrative management of the institution, ensuring the advisable use of resources and decision making. Having a series of interesting dashboards with required information will allow obtaining results such as: the improvement of strategic planning, managing to define the management indicators in an integrated, balanced and strategic manner. Regarding the descriptive results of the Design of the BSC, it was established that the majority of the administrative personnel surveyed consider that the design of the BSC should be carried out.

Keywords: Mission, Vision, Indicators, bsc, Balanced Scorecard, Strategy, planning, strategic objectives, organization.

INTRODUCCION

El cuadro de mando integral o BSC es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Dicho de otro modo, el CMI ayuda a mejorar las destrezas, ciencia y energía de la institución para conseguir la misión y objetivos trazados, enlazado con indicadores claves que permitirán medir los alcances de la institución e incrementar su valor en el sector que se desarrolla.

El cuadro de mando integral o BSC se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que bien implementados en la institución contribuye con su visión ya que ordena las operaciones de todos los segmentos de la estructura con los objetivos estratégicos.

Por tal motivo, el I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes presenta esta investigación con la finalidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral que sirva como herramienta de apoyo en la planeación estratégica de la gestión administrativa; y al igual que muchas de las instituciones públicas y/o privadas, dispone de un plan estratégico, pero las actividades que desarrollan día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de los objetivos, por lo que se hace difícil evaluar y tomar decisiones, por eso la necesidad de diseñar el CMI en la institución, que busca la comunicación e integración entre los directivos y el personal administrativo. Lo que se desea lograr, aparte del progreso de la gestión administrativa mediante el planteamiento de objetivos e indicadores, es concientizar al personal, que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento de la institución y que el desempeño personal repercute de manera directa en la mejora de la institución.

El estudio se desarrolla en tres capítulos, en el primero encontramos el análisis de la realidad problemática, aquí se detalla la descripción actual de la institución, se establece las delimitaciones, problema, objetivos, metodología y la hipótesis de la investigación. En el segundo capítulo, se encuentra el Marco Teórico sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI), sus diversas variables de la investigación,

aquí se establece la explicación en que consiste el modelo CMI. En el tercer capítulo, se encuentra la presentación, análisis e interpretación de los resultados, aquí se estable los resultados obtenidos que indicaran el aporte y las mejoras que traería el diseño del CMI. Finalmente se establecen las Conclusiones, Recomendaciones y anexos de la investigación realizada.

ÍNDICE

	Pág.
HOJA DE RESPETO	
CARATULA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1. DELIMITACION ESPACIAL	14
1.2.2. DELIMITACION SOCIAL.....	14
1.2.3. DELIMITACION TEMPORAL	15
1.2.4. DELIMITACION CONCEPTUAL	15
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	17
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS.....	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1. HIPOTESIS GENERAL	19
1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS	19
1.5.3. VARIABLES (DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL).....	20
1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	21
a) TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	21
1.6.2 METODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
a) METODO DE LA INVESTIGACIÓN	21

b) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	22
a) POBLACIÓN	22
b) MUESTRA.....	22
1.6.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS... 22	
a) TECNICAS	22
b) INSTRUMENTOS.....	23
1.6.5 JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 23	
a) JUSTIFICACION	23
b) IMPORTANCIA	24
c) LIMITACIONES	24

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	25
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	25
2.2 BASES TEORICAS	29
2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS	39

CAPÍTULO III: PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	41
3.1 ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS.....	41
3.2 DISCUSION DE RESULTADOS.....	50
3.3 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	71

ANEXOS

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. INSTRUMENTO VALIDADO POR EXPERTOS.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	20
Tabla 2: Población del objeto en estudio	22
Tabla 3: Distribución de frecuencias y porcentajes del cuadro de mando integral	41
Tabla 4: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión toma de decisiones	43
Tabla 5: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión gestión estratégica	44
Tabla 6: Distribución de frecuencias de la gestión administrativa	45
Tabla 7: Distribución de frecuencias de la dimensión planificación	46
Tabla 8: Distribución de frecuencias de la dimensión organización	47
Tabla 9: Distribución de frecuencias de la dimensión dirección	48
Tabla 10: Distribución de frecuencias de la dimensión control	49
Tabla 11: Prueba de normalidad de kolmogorov – smimov	50
Tabla 12: Correlación entre el cuadro de mando integral y la gestión administrativa	51
Tabla 13: Correlación entre la dimensión toma de decisiones y a gestión administrativa	52
Tabla 14: Correlación entre la dimensión gestión empresarial y la gestión administrativa	53
Tabla 15: Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión planificación	54
Tabla 16: Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión organización	55
Tabla 17: Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión dirección	56
Tabla 18: Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión control	57
Tabla 19: Matriz FODA	60
Tabla 20: Mapa estratégico	61
Tabla 21: Construcción cuadro de mando integral instituto superior público tecnológico “José Abelardo Quiñones” Tumbes	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel del diseño cuadro de mando integral	42
Figura 2: Dimensión toma de decisiones	43
Figura 3: Dimensión gestión estratégica	44
Figura 4: Nivel gestión administrativa	45
Figura 5: Distribución dimensión planificación	46
Figura 6: Distribución dimensión organización	47
Figura 7: Distribución dimensión dirección	48
Figura 8: Distribución dimensión control	49
Figura 9: Entrada de datos perspectiva financiera	64
Figura 10: Entrada de datos perspectiva clientes	64
Figura 11: Entrada de datos perspectiva proceso internos	65
Figura 12: Entrada de datos perspectiva aprendizaje y crecimiento	65
Figura 13: Resultados del cuadro de mando integral	66

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

(Ramírez, Ramírez y Calderón, 2017) La gestión, es el grupo de acciones que son indispensables para certificar la participación de todos los colaboradores que son pieza de la organización, de tal modo, que se logren los objetivos trazados.

(Paris, 2005) afirma: “La planificación estratégica compone la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas en un todo vinculado y ayuda a eliminar problemas entre ellos” (p. 23).

En este contexto el uso del CMI como instrumento de planeación estratégica para la gestión administrativa I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes, ayudara a medir la evolución de la organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, en ese sentido, la innovación de las organizaciones involucra la innovación de la gestión administrativa, así como los cambios en las relaciones internas y con el ambiente. Por lo que se hace necesario flexibilizar la distribución de procedimientos, hacerlos más livianos e iniciar bosquejos que afirmen mayor responsabilidad de las áreas de la organización, acelerando los conocimientos internos.

La realidad en Tumbes no es extraña en los institutos de educación Superior, que posee como objetivo la preparación de profesionales

técnicos, para los distintos fragmentos productivos y de servicios, en la actualidad se cuenta con 4 Institutos Tecnológicos, 3 de Gestión Pública y uno privado, ellos agrupan el 83.4 % de los estudiantes del departamento, por tanto, los empleados deben ser más eficientes con la finalidad de formar mejores profesionales que ayuden en el desarrollo socio económico de su Región y del País. Para esto se requiere de herramientas de gestión que auxilien a mejorar la toma de decisiones de las autoridades de la institución.

Asimismo, se ha verificado que I.E.S.P José Abelardo Quiñones Tumbes no precisa indicadores de resultados de gestión, mas bien, estándares de desempeño por cada una las perspectivas empresariales, lo que ocasiona que no logren tomarse las decisiones en forma correcta; ocasionando, por tanto, falta de competencia.

1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Delimitación Espacial.

I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes – Departamento Tumbes,
Provincia Tumbes - Distrito de Tumbes.

Dirección: Av. Tumbes Norte N°1228.

1.2.2. Delimitación Social.

La investigación se desarrollará y tomará como unidades de análisis, **las áreas Administrativas**, para determinar flujo de información de los conocimientos administrativos y las coordinaciones correspondientes en todas las áreas.

1.2.3. Delimitación Temporal.

Nuestro estudio de investigación tomara como partida el mes de noviembre del año 2021 hasta abril del 2022, es un periodo adecuado para culminar los objetivos planteados.

1.2.4. Delimitación Conceptual.

La delimitación conceptual abarcará al Balance Scorecard en cuyo alcance teórico se sustentará en el contexto empresarial y académico para la planeación estratégica y académicamente, el proyecto se encontrará enmarcado dentro del área de la Administración y se aplicará conocimientos de las siguientes áreas:

a) Administración

- Planeación estratégica.
- Balanced Scorecard.

b) Metodología de la Investigación

Que guiará el trabajo por la metodología, exponiendo diseños de comprobación de cumplimiento de objetivos y de hipótesis.

c) Estadística

Determinará el sustento empírico, propio de las ciencias para estudios científicos de comprobación matemática y de significancia.

d) Análisis descriptivo de indicadores.

Balance Scorecard

Es una herramienta de gestión que alinea a edificar indicadores de desempeño, convenientes al ambiente de la organización, al tipo de información de gestión estratégica que solicitan sus directivos y a los roles que estos deben desempeñar. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).

Los indicadores se construyen en relación a Costo, Calidad, Tiempo, de esta manera permite verificar el desempeño de los objetivos estratégicos y roles, precisados por medio de un contiguo relacionado de indicadores, congregados en 04 perspectivas, a través de las cuales, se logrará ver la rectitud de la organización.

- a. **Perspectiva Financiera:** Verificara la destreza y contenido que posee la organización con respecto a conseguir los logros adecuados según los objetivos que se han trazado como parte de la estrategia. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).
- b. **Perspectiva del Cliente:** Realizara las operaciones a seguir con los consumidores que accedan lograr los efectos económicos esperados los cuales se calcularán por indicadores de desempeño coherentes con los consumidores. (Kaplan, Robert y Norton, 1992).
- c. **Perspectiva de los procesos internos:** Verificara la validez de los procesos internos de la institución, sus estructuras, los métodos de relaciones, todo aquello que ayude a la descongestión de las partes de la organización y la estimación de su desempeño en el acatamiento de las metas esbozadas. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).
- d. **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** permitirá verificar el cumplimiento, en cuanto a crecimiento y progreso del personal, de esta forma, estar preparados y satisfacer las necesidades de sus clientes. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Principal.

¿Cuál es la relación entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?

1.3.2. Problemas Secundarios.

- ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona significativamente con la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿De qué manera la gestión empresarial se relaciona significativamente con la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la relación existente entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- Determinar la relación existente entre el diseño de un Cuadro de Mando y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- Determinar la relación existente entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- Determinar la relación existente entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- Determinar la relación existente entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- Determinar la relación existente entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

¿Existe relación directa entre el diseño del Cuadro de Mando Integral y la mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?

1.5.2. Hipótesis Secundarias.

- ¿Existe relación directa entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿Existe relación directa entre el diseño de un Cuadro de Mando y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿Existe relación directa entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿Existe relación directa entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?
- ¿Existe relación directa entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?

1.5.3 VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Independiente El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeación estratégica.	Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996a y b, y 1997). Hacen referencia que el concepto actual del Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de control de gestión, sirviendo como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la institución.	Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, para evaluar la variable CMI, los mismos que se ejecutaron a través de un cuestionario, los cuales constan de 10 ítems.	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • N° de alumnos captados. • N° de quejas o reclamaciones. • % asistencia de alumnos. • N° horas de absentismo. • % cumplimiento trámites administrativos. • % tasa de errores de trámites.
			Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • % costos personal docente. • %Reducción de morosidad. • % ingresos de nuevos servicios. • % de capacitaciones. • % de personal capacitado. • % Empleados promovidos.
Dependiente Mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes	Gestión Administrativa. En el mundo empresarial, la gestión es una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no solo de las empresas que establecen sus propios sistemas de gestión, sino también de su industria o del país en el que operan. (Mora, Duran, & Zambrano, 2016)	Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, para evaluar la variable CMI, los mismos que se ejecutaron a través de un cuestionario, los cuales constan de 20 ítems.	Planificación	Satisfacción del cliente
			Organización	Efectividad en el cumplimiento de sus funciones.
			Dirección	Eficiencia en el uso de los recursos.
			Control	Mejoramiento y motivación del recurso (Humano, material).

Nota. Esta tabla muestra la operacionalización de las variables de la investigación.

1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Tipo y Nivel de Investigación.

a) Tipo de Investigación

La naturaleza de esta investigación fue “**Aplicada**” porque estuvo basada en la aplicación de conocimientos teóricos a métodos determinados y a los resultados prácticos que de ella se derivan.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

b) Nivel de Investigación

El nivel de investigación es **Descriptiva Correlacional**. Una investigación descriptiva tiene como objetivo establecer las particularidades de un fenómeno, así como instituir relaciones entre algunas variables en un determinado momento.

1.6.2 Método y Diseño de Investigación

a) Método de la Investigación.

La presente indagación se estableció en el **método científico**; el mismo que estuvo compuesto por una sucesión de ejercicios conectados que transpusieron a un resultado emparentado con la propuesta de solución.

b) Diseño de la Investigación.

Para el presente trabajo de investigación, se realizó un diseño No Experimental.

Hernández et al. (2010) mantiene que el **diseño no experimental** es como aquel estudio que se ejecuta sin manipulación premeditada de variables y en los cuales sólo se observa los hechos en su clima natural para luego examinarlos” (p. 205).

1.6.3 Población y Muestra de la Investigación

a) Población.

Nos dice Hernández (2010) que la población es “el conjunto de hechos que coinciden en determinadas características, ello se entiende como totalidad de individuos posibles a ser analizados” (p.239).

Tabla 2

Población del objeto en estudio

Nº	Trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Abelardo Quiñones	Publico José	Nº DE INTEGRANTES	%
1	Administrativos Coordinaciones de Áreas		18	51.4%
2	Directivos - Jerárquicos		17	48.6%
	TOTAL POBLACIÓN		35	100%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico “José Abelardo Quiñones”

b) Muestra

- Directivos: 18 personas.
- Área administrativa: 18 personas.

1.6.4 Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos

a) Técnicas.

- **Observación.** Con esta técnica se ha ejecutado la comprobación empírica para descubrir orígenes de la situación problemática.
- **Encuesta.** La encuesta es una de las técnicas de investigación social. Al manejar esta técnica se ha logrado conseguir datos de las fuentes primarias.

b) Instrumentos.

Cuestionario.

Con respecto al cuestionario Hernández (2012) plantea:

El investigador debe bosquejar una herramienta para medir las variables que se prevén cuando presenta su problema de investigación. Esta herramienta es un cuestionario. Las variables funcionan allí como preguntas. Debe tener en cuenta no solo el problema que se estudia, sino también la población que responderá a él y los diversos métodos de recopilación de información (p. 26).

1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación.

a) Justificación.

El propósito de la investigación es utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión, que auxilie a optimizar la gestión administrativa I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, contando con una estructura lógica de objetivos identificados y relacionados, dotados de indicadores que proporcionen su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones, alcanzando así medir el desempeño laboral e integrar la planificación. Los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido por la investigación son la caracterización de factores dentro de la planeación estratégica y como se asocian con elementos de gestión administrativa, este conocimiento estimulara elementos de ejecución y acción para llevar a cabo decisiones fundamentadas en indicadores y objetivos de gestión estratégica integrales y planificadas. También tendrá Implicaciones prácticas, con el uso de datos relevantes para establecer aplicabilidad informática con software y de herramientas de inteligencia de negocios para el uso de la información.

b) Importancia

La importancia del estudio se atribuye a que con la planeación estratégica utilizando el CMI como instrumento de gestión para mejorar los procesos administrativos de la I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, nos permitirá explicar proceso claves de la institución (áreas administrativas); además constituye una herramienta de valor para las personas que intervienen en la gestión.

c) Limitaciones

- La decisión de la implementación de un Cuadro de Mando Integral está a cargo de los directivos de la institución.
- La comunicación en las diversas áreas administrativas no es fluida por lo tanto no se recibe como debe ser.
- La principal limitación que se encontró para el desarrollo del trabajo de investigación, es el horario de trabajo del personal administrativo, el mismo que es considerado como parte esencial para el diseño del CMI.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

INTERNACIONALES:

- a. Pérez (2020), en su estudio **“Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Impacto Social en Organizaciones de Empleo Inclusivo”**, *CIRIEC - España*. Desarrolla una herramienta para mejorar el impacto nacional de organizaciones que poseen como misión promover el trabajo inclusivo. El instrumento presentado es un acomodo del Mapa Estratégico y el CMI a la empresa social. Por ende, se plantea un CMI de 54 hitos, cuantitativos y cualitativos, coligados a 21 objetivos estratégicos, que velan por el trabajo inclusivo. Estos indicadores se delimitan a partir del estudio necesario de dos instituciones que velan por la inserción socio-laboral de compuestos sensibles y, también, del estudio de varias técnicas o orientaciones largamente manejados en la valoración de ocupación social.

- b. Gaviria-Yepes y Valencia-Arias (2020), en su investigación **“Propuesta de una Herramienta para la Medición y Evaluación en el Desarrollo de Nuevos Productos”**. *Revista Chilena De Ingeniería*. Su objetivo principal fue plantear un instrumento hacia la valoración en la mejora de distintos valores, apoyado en subestructuras teóricas como State-Gate y BSC. Para su arquitectura, se hizo, primero una revisión de conceptos claves, luego un estudio

bibliométrico, asimismo, se concentró en un estudio del contenido corporativo y por último el avance de la herramienta de comprobación. Así, con la asociación de ambas herramientas, se desarrolló un acomodo del BSC para el proceso de generación de nuevos bienes, asimismo, se instituyeron objetivos estratégicos para cada período, seguidos de indicadores que certificarán la evaluación de cada objetivo. Finalmente, el avance de distintos bienes conducidos por el servicio de la invención es primordial para que las compañías progresen y forjen renta, del mismo modo, originar trabajo y abrir la competencia en la nación, originando el progreso dinámico.

- c. Castillo, Rodríguez y Osma (2017), en estudio **“Modelo de Simulación para Evaluar las Decisiones Estratégicas de un Comité Local de AIESEC Basados en el BSC** tiene como objetivo principal es beneficiar a las asociaciones de diferente representación de AIESEC para evaluar sus procedimientos periódicos, así como las disposiciones significativas en el progreso de su gestión. Por tanto, se tienen dos instrumentos a nivel empresarial que son el BSC y la dinámica de sistemas. El BSC como instrumento pretende que el colaborador de la corporación tenga definido los objetivos y las acciones que consentirán el desempeño de una planeación propuesta y la dinámica de sistemas como instrumento que lograra que el BSC logre ser inspeccionado de una forma adaptable.
- d. Canales (2019), en su investigación titulada “Diseño de un modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard para la Fundación las Rosas de Ayuda Fraternal”, que tiene como objetivo bosquejar un tipo de inspección de gestión para dar alcance a los objetivos vitales de la Fundación. Para realizarlo utilizara una herramienta fundada en el BSC, teniendo en cuenta: objetivos estratégicos, la realización de un mapa estratégico y el diseño de un CMI con indicadores y logros. Se establecieron 13 objetivos estratégicos que están coligados a 25

indicadores, asimismo, se logra indicar que, las de procedencia alta, están afectadas con: la atención de los habitantes; la ejecución de un manual de cuidados; aumentar las proporciones de entradas; optimizar la gestión administrativa; y desarrollar una mejor cultura organizacional.

- e. Sánchez (2020) en su trabajo de investigación Diseño de un CMI para una empresa de distribución de insumos médicos ubicada en la ciudad de Quito, cuyo objetivo es ayudar a tomar las decisiones correctas, desarrollando objetivos estratégicos con indicadores de gestión para un mejor control de los mismos. Utilizando en enfoque cuantitativo. A través de la implementación el CMI mejoran los ciclos de ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, del mismo modo, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

NACIONALES

- a. Piscoya (2016), en su estudio “Aplicación Del CMI en la Gestión Administrativa del área de Ingeniería y Mantenimiento de una Institución Financiera Estatal, tiene como objetivo principal optimizar la gestión administrativa y precisar hitos que admitan valorar la gestión del área de Ingeniería y Mantenimiento (DIM). El CMI permitirá perfeccionar la aplicación de las percepciones de Planeamiento Estratégico y Gestión de Activos, través de la valoración y estudio de la gestión del DIM, esclarecimiento de decisiones importantes, esclarecimiento de los procesos de operación de la gestión del DIM y la definición de indicadores de gestión cuyo alcance nos expresará si lo que estamos elaborando nos trasladará a lograr los objetivos que la organización ha determinado para el DIM.
- b. Colareta (2018) en su investigación “El Balanced Scorecard y la Gestión Empresarial en las Mypes del Sector panadero del Distrito de Chorrillos, 2017”, tiene como objetivo principal demostrar como la

herramienta de gestión BSC influye en la gestión empresarial de las Mypes. Siendo una investigación de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo y teniendo como diseño el no experimental. Asu vez tiene una población de 138 personas. En conclusión, se demostró que el BSC influye positivamente en la gestión empresarial.

- c. Agustín (2017), en su estudio denominado “El Balanced Scorecard Como Sistema de Control en la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la Región Pasco, 2017”. Tiene como objetivo es establecer la relación que existe entre BSC y la eficiente gestión pública en los institutos superiores. En cuanto a la metodología se tiene un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y un diseño transaccional correlacional. Teniendo una muestra de 341 personas a las cuales se le aplico el cuestionario como instrumento. En conclusión, se demostró que el BSC influye positivamente en la eficiente gestión pública de los institutos superiores.
- d. Oyola (2019) en su estudio denominado El Balanced Scorecard y la Gestión Estratégica en las instituciones Públicas de la Provincia de Huaura, teniendo como objetivo principal establecer cómo influye el BSC en la gestión estratégica de las instituciones públicas. La investigación es aplicada con un nivel descriptivo – correlacional, utilizando un enfoque cuantitativo. Teniendo como muestra 230 personas que trabajan en diferentes áreas de instituciones públicas. Llegando a la conclusión de que el BSC influye significativamente en la gestión estratégica de las instituciones públicas de Huara.
- e. Chávarry y Vásquez (2016), presentaron su tesis para obtener el grado de Ingeniero de Sistemas en la Universidad nacional de Trujillo, “Diseño e Implementación De Un Cuadro De Mando Integral Para Mejorar la Gestión De Clientes En La Sucursal Del Banco Azteca Del Perú – Oficina Chepén”. El objetivo es realizar una proposición para optimizar la gestión de Consumidores, con el fin de

alinearse y desplegar objetivos definidos, y vincular en forma eficaz las gestiones para el beneficio de la misión. Esta exploración pretende poner al lector a obtener instrucciones para bosquejar un CMI de gestión corporativo a nivel estratégico, fundamentado en el CMI empleando la metodología IRIS para su mejora.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Balanced Scorecard (BSC) se inicia en la visión y destreza de la agrupación y precisa los componentes críticos de éxito. Los indicadores darán soporte para regular los objetivos y los sitios críticos de la estrategia. Asimismo, el BSC es un método de régimen del rendimiento, procedente de la visión y la estrategia, que manifiesta los exteriores más significativos del oficio. La definición del BSC sobrelleva la programación importante ya que ordena las operaciones de todos los segmentos de la estructura con los objetivos y ayuda al logro de la estrategia. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).

Según Villa Camacho (2015) define al CMI, como "un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa" (p. 173). Dicho de otro modo, el CMI admite drenar las destrezas, la ciencia y energías de la corporación, para conseguir la misión y objetivos necesarios. Se suministra una visión exhaustiva del logro de la corporación, enlazando los indicadores financieros con indicadores claves. A su vez están afectados con la complacencia del consumidor, los procesos internos, y la optimización de la parte intelectual.

Características del Cuadro de Mando Integral

Villa Camacho (2015) afirma, que podemos subrayar tres características:

- La naturaleza de las investigaciones acopiadas en él, dando beneficio a las secciones operantes, para comunicar a las secciones de carácter financiero, existiendo estas últimas el producto proveniente de las demás.
- La rapidez de aumento de la investigación entre los diferentes niveles de compromiso.
- La selección del menor número de indicadores viables, precisos para la toma de decisiones.

Las perspectivas del Balanced Scorecard:

Kaplan y Norton (2001) afirman que:

A. Perspectiva financiera

Los indicadores de esta perspectiva marcan si la estrategia de la organización, conteniendo su constitución y realización, ayuda al progreso de los efectos finales. Las instituciones pueden generar dinero de dos formas: incremento de los ingresos o aumento de la producción (gastar menos). Las organizaciones deben elegir un equilibrio entre ambos, aunque considerando que las acciones para el aumento de los ingresos necesitan más tiempo para crear valor que las de aumento de productividad. (Canales, 2019).

B. Perspectiva del cliente

Los dirigentes equilibran los segmentos de consumidores y de mercado, en los que pugnarán las medidas y la unidad de acción del negocio en esos fragmentos elegidos. Realiza un conjunto de medidas genéricas a través de los buenos resultados, que resaltan de una estrategia bien enunciada y planteada. Los indicadores contienen el bienestar del consumidor, la conservación de consumidor, el ingreso de nuevos clientes, la rentabilidad del consumidor y la cuota de mercado en los fragmentos elegidos. (Kaplan y Norton, 2001).

C. Perspectiva de procesos internos

Según Canales (2019) afirma que los procesos internos promueven, conceden la proposición de valor a sus consumidores, optimizan los conocimientos y comprimen coste para el elemento de fabricación de la perspectiva financiera. Se componen en 04 grupos:

1. Gestión operativa: procesos primordiales mediante los cuales las empresas promueven día a día sus mercancías y servicios, y los otorgan a los consumidores.
2. Gestión de clientes: procesos que aumentan y ahonda las relaciones de los consumidores que son el objetivo de la corporación (Seleccionar los clientes objetivo, Adquirir o capturar los clientes objetivo, Mantener los clientes o Aumentar los negocios con los clientes). En este proceso se emplean los métodos obligados de marketing y gestión comercial para la conducción de consumidores.
3. Innovación: crean distintos bienes, métodos y servicios, consintiendo con periodicidad que la compañía ingrese a diferentes mercados y segmentos del consumidor.
4. Reguladores y sociales: procesos que auxilian a la empresa a obtener consecutivamente el derecho a

funcionar en las agrupaciones y comunidades donde crean y venden.

Dicho de otro modo, los procesos internos muestran dos diferencias esenciales entre la perspectiva habitual y el del CMI a las comprobaciones actuales. Las perspectivas habituales pretenden alertar y optimizar los conocimientos positivos. Consiguen ir más allá de las medidas financieras de la actuación, juntando medidas de calidad y fundadas en el tiempo. Pero se concentran en el progreso de los procesos internos. Canales (2019).

En consecuencia, la perspectiva de los procesos internos del BSC concentra objetivos y medidas para el ciclo de invención de onda larga, así como para el ciclo de sistematizaciones de onda corta. (Kaplan y Norton, 2001).

D. Perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que la compañía debe edificar para establecer un progreso y desarrollo a largo plazo. La formación y el crecimiento de una corporación provienen de tres fuentes: los individuos, los sistemas y los procedimientos de la corporación. Los objetivos financieros, clientes y de procesos internos del BSC muestran magnos vacíos entre las capacidades efectivas de los individuos, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, expondrán que será forzoso para conseguir una acción que simbolice un gran avance. Para corregir estos vacíos, los mercados habrán de invertir en la calificación de personal, incrementar los sistemas y Tics y sistematizar los métodos e instrucciones de la corporación. Estos objetivos están modulados en la perspectiva de formación y crecimiento del BSC.

En resumen, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto

equilibrado de perspectivas. El Balanced Scorecard incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (Kaplan y Norton, 2001).

Beneficios del BSC.

Según Villa Camacho (2015) los Beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced ScoreCard son los siguientes:

- Alineación de los empleados con la visión de la organización.
- Transformación de la visión en objetivos medibles.
- Estimulación de transformaciones estratégicas
- Mejoramiento de la comunicación entre los miembros y áreas de la organización.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de integrar reportes cuantitativos y cualitativos
- Mejoría en los objetivos estratégicos y sus indicadores.
- Favorece la efectividad en la gestión documental
- Mejora la percepción de las personas sobre el sistema de gestión

2.2.2 Dimensiones del Cuadro de Mando Integral.

2.2.2.1 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. Amaya (2010) afirma, “todos somos tomadores de decisiones, sin embargo, tomar una decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y por, sobre todo, la creatividad” (p. 3).

El proceso de toma de decisión radica en convertir la información en acción, este procedimiento tiene importancia desde el momento en que de esto dependa el conjunto de planes, acciones o

estrategias de la empresa, así como también, aunque de manera indirecta, el planteamiento de objetivos y metas. (Montilla, 2015).

Serpa (2017) afirma que la toma de decisiones es un proceso que se requiere en cualquier actividad, en cualquier situación, desde las más simples hasta las más complejas. En verdad, la vida consiste en una serie de decisiones y cada una es diferente a las otras, pues la experiencia es diferente. La toma de decisiones implica que se puede hacer que las cosas sucedan, en vez de dejar que simplemente ocurran.

Weihrich, Cannice y Koontz (2017) afirman que "La toma de decisiones es el centro de la planeación que radica en saber optar la mejor opción una vez de haber evaluado todo la perspectiva, no puede decirse que exista un plan a menos que se hay designado una alternativa" (p.166). Por tal motivo este proceso ayuda a las personas a elegir varias opciones, más aún, si hay conflictos que requieran acciones rápidas.

2.2.2.2 Gestión

Sosa (2016) afirma que la Gestión Empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias afines con métodos de administración y producción. En el contorno de la organización, los funcionarios delegados de la gestión a nivel frecuente tienden a ser de la dirección o gerencia.

Vilcarromero (s.f.) concluye que:

Es la operación de tramitar y administrar una diligencia consignado a instituir los objetivos y medios para su ejecución, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión

es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p. 14)

Suarez-Espinar (2018), manifiesta que es esencial la gestión empresarial en lo que se representa a la dinámica de una economía de clientes; dicha gestión se fundamenta en la capacidad de una persona, el empresario, de observar contextos dentro de la economía que certifican una rentabilidad moderada como para organizar en los mismos bienes y servicios.

2.2.3 Gestión Administrativa

Luna (2015) afirma: “el conocimiento administrativo tiene un carácter específico, dado que es un medio efectivo para lograr que se haga el trabajo, por lo consecuente no puede confundirse con otras disciplinas afines” (p.33). La gestión administrativa sobrelleva la idea de estrategia organizacional. Esta idea encuadra el contiguo de acciones y operaciones enfocadas a efectuar los objetivos internamente en la organización.

En este contexto Balcázar (2020) afirma que la gestión estratégica es un contiguo de procedimientos y modeladores realizados por los altos dirigentes en organizaciones; la cual se relaciona con los objetivos, políticas, planes, normas, programas y presupuesto de la organización; para ejecutarse interna y exteriormente y satisfacer las necesidades del mercado, proyectándose de la mano de la tecnología. La estrategia involucra un análisis interno como externo, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer las capacidades de la organización de acuerdo a los recursos disponibles.

Según Junshan (2017), la gestión administrativa involucra la colaboración incesante de obreros en una corporación en beneficio del progreso, bosquejo, elaboración y sostenimiento de los servicios y bienes que brinda una corporación. Asimismo, esta colaboración

debe manifestarse en las diligencias que se ejecutan dentro de la misma. Esta percepción va mucho más allá de la perspectiva habitual de la aptitud simplemente fundada en reglas, que imputa importancia sólo al acatamiento de ciertas obligaciones y particularidades de los valores o bienes.

Dimensiones de la Gestión Administrativa.

Las personas que administran tienen una gran responsabilidad en el acatamiento de la gestión institucional; se debe planear y al mismo tiempo establecer la forma como se van a establecer las operaciones, asimismo es su compromiso administrar y vigilar lo estipulado y posteriormente, valorar los efectos. Es una labor ardua que desafía todo buen administrador. Para finalizar, administrar, desde esta perspectiva, es el proceso mediante el cual se realizan de forma sistemática las ocupaciones de planeación, organización, dirección, ejecución y control (Zabala, 2005).

PLANIFICACIÓN

El proceso establece el curso de acción futuro; la planificación tiene que ver con mirar hacia el futuro; involucra la elección del curso de acción conveniente; se lleva a cabo en todos los niveles de gestión y se refiere al futuro curso de acción; la planificación es flexible ya que la responsabilidad se fundamenta en contextos futuros que siempre son dinámicos; es un puesto gerencial perenne que implica el procedimiento de discernimiento, análisis, tendencia conceptual, comunicación, disposición y labor. (Ghani, 2015).

Según Machaca (2019), se concibe como un juicio sobre pasar de un instante a otro ansiado, su concepto se determina por la necesidad de emplazar el curso de operación que se acogerá con el fin de lograr el ambiente ansiado. La enunciación del escenario futuro y la elección de la trayectoria de operación componen una serie de disposiciones y sucesos que cuando se ejecutan de modo sistemático y ordenado, componen un ejercicio de planeación. Planificar involucra que los

gerentes analizan con anticipación sus logros y operaciones, establecen sus sucesos en algún procedimiento, técnica o razón y no en presentimientos.

ORGANIZACIÓN

Según Michael (2006) afirma que, es forzoso unir los recursos de manera metódica; esta función se indica como organización. Involucra colocar cuidado a la distribución de relaciones entre los sitios y las personas que los irrumpen, así como enlazar la distribución con la dirección estratégica de la corporación. (p.25)

Instaurar una distribución de relaciones de forma que el personal logre interactuar y ayudar para lograr los fines organizacionales. Se congrega a los individuos en áreas y posteriormente se regularizan todos los fragmentos. El efecto de organizar es la instauración de una distribución organizativa, teniendo al organigrama su forma descriptiva (Machaca, 2019). Se concibe por organizar a la distribución de ocupaciones y compromisos al personal que trabaja en una agrupación a fin de que despliegue diligencias pertinentemente explicadas con el propósito de conseguir los fines trazados en la planificación.

DIRECCION

Según Michael (2006) afirma que, esta función se ha catalogado de diferentes modos, que envuelven el vocablo liderazgo. Este último indudablemente no posee los vínculos autócrata que se relacionan con el vocablo dirección. Sin embargo, el cimienta de dirigir o liderar es el método de pretender influir en otros individuos para conseguir los objetivos. (p.26).

Según Machaca (2019), es una acción donde se coordina intenciones e individuos para alcanzar un objetivo establecido. La dirección es un método emprendedor, principalmente social, ya que contiene en su

misma particularidad las interacciones entre las personas que en los diferentes niveles de la organización, rinden las variadas acciones para lograr los objetivos de la organización.

CONTROL

Según Michael (2006) afirma que la palabra control no resulta del todo agradable, ya que involucra, al igual que la palabra dirección, que la diligencia convendría llevarse a cabo siguiendo modelos arbitrarios y autocráticos. Claro está, no es el caso, aunque en un acontecimiento determinado un directivo lograría proceder de esa forma. La particularidad de esta función reside en regular el trabajo de quienes un dirigente es responsable. (p.26).

Según Machaca (2019), El control es la medición y corrección del desempeño para asegurar que se logren los objetivos comerciales y los planes diseñados para alcanzarlos. De hecho, la planificación y el control están relacionados, por lo que estas dos funciones no deben aislarse. El control es la función de evaluación periódica de las actividades con el fin de confrontar el desempeño de las distintas áreas de la corporación con las metas previa planificación, creando así notas que permitan el ajuste y corrección del curso de acción, teniendo en cuenta el logro de los objetivos económicos que necesita la corporación.

2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

a) Balance Scorecard

Es un sistema de control de gestión estratégica destinado a desarrollar indicadores clave de desempeño, adaptados a la naturaleza de la empresa, el tipo de investigación de gestión estratégica que necesitan los líderes y el papel que desempeñan. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).

b) CMI (Cuadro de Mando Integral)

Es una herramienta muy útil para la gestión empresarial para medir el progreso de las operaciones de una empresa, los objetivos estratégicos y los resultados, tanto desde un punto de vista estratégico como global. (Kaplan, Robert y Norton, 2001).

c) Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional puede ser definido como “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. Aquí la efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. Rodríguez (2005).

d) Dirección.

Ejecución diaria de las actividades detalladas, teniendo como características el conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva, encaminar a los empleados al espíritu de cooperación, inspirar confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y colectivo y conectar diversas actividades, recurso y personal adecuado. (Rivas, 2020).

e) Gestión

Es la razón e interpretación de los métodos de la labor humana en una organización”. Dicho de otro modo, las direcciones deben sensibilizar y motivar y dirigir al recurso humano hacia el logro de los objetivos estratégicos. (Andrade, 2002)

f) Gestión Administrativa

Es la ejecución de gestiones, con el objeto de lograr ciertos efectos, de manera eficaz y económicamente viable. Se trata siempre de elegir las gestiones en función del resultado que se espera lograr y de los medios de que se dispone; es decir, de certificar la utilización de forma correcta los recursos. (Chiavenato, 2006).

g) Planificación

La planeación es el puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel a donde queremos llegar mañana. (Zavala, 2005).

h) Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se llevan a cabo u ocurren (por separado o simultáneamente) bajo ciertas condiciones. Los significados varían dependiendo de la ciencia o tecnología en la que se utilice. Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

i) Sistema de gestión

Es una herramienta que le permite a las organizaciones obtener un mejor desempeño de una manera ordenada. Camison, Cruz y Gonzales (2007).

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 Análisis de Tablas y Gráficos

3.1.1 Descripción de los resultados de la variable 01: Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3

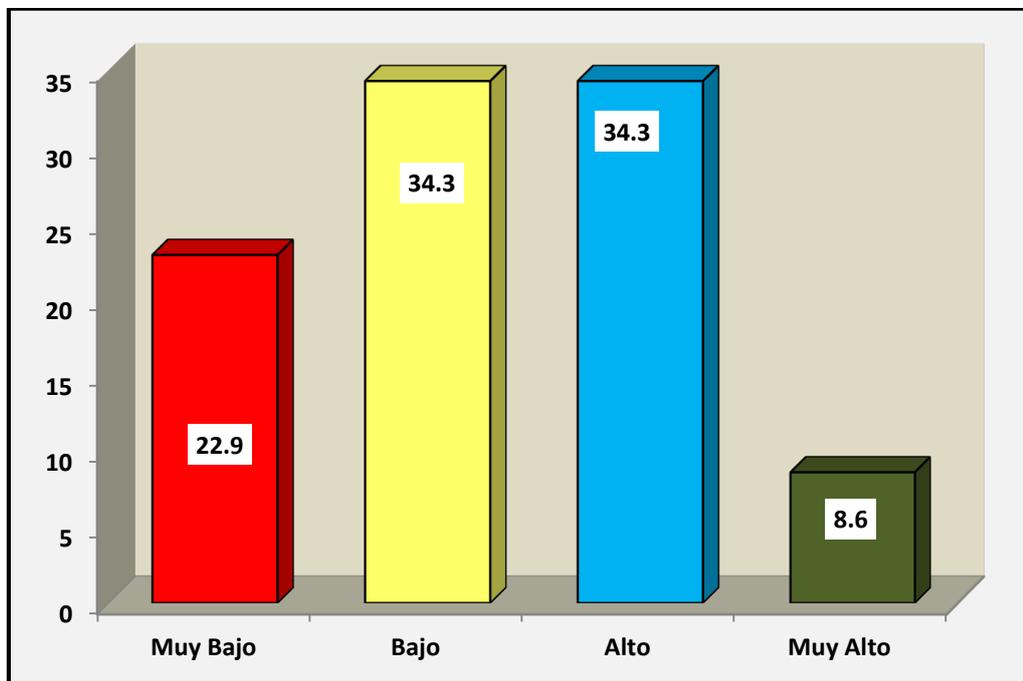
Distribución de frecuencias y porcentajes del Cuadro de Mando Integral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	8	22,9%
Bajo	12	34,3%
Alto	12	34,3%
Muy Alto	3	8,6%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 1

Nivel del Diseño Cuadro de Mando Integral



Nota. La figura muestra el nivel de aceptación por la implementación del Cuadro de Mando Integral en el año 2021. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados mostrados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados consideran que el diseño de un Cuadro de Mando Integral en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, tiende a ser de un nivel alto, esto implica que su implementación ayudaría a mejorar los procesos administrativos de la institución.

Tabla 4

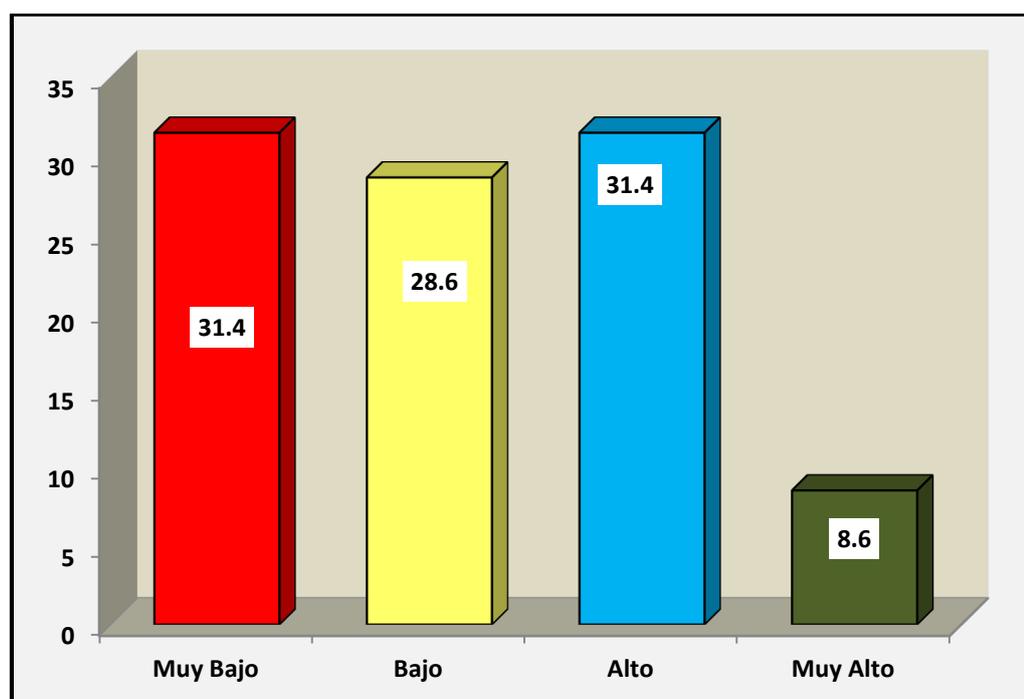
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Toma de Decisiones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	11	31,4%
Bajo	10	28,6%
Alto	11	31,4%
Muy Alto	3	8,6%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 2

Dimensión Toma de Decisiones



Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Toma de Decisiones. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados mostrados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la toma de decisiones en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, tiende a ser baja. Sin embargo los trabajadores saben que participar en la toma de decisiones es importante para mejorar los procesos administrativos.

Tabla 5

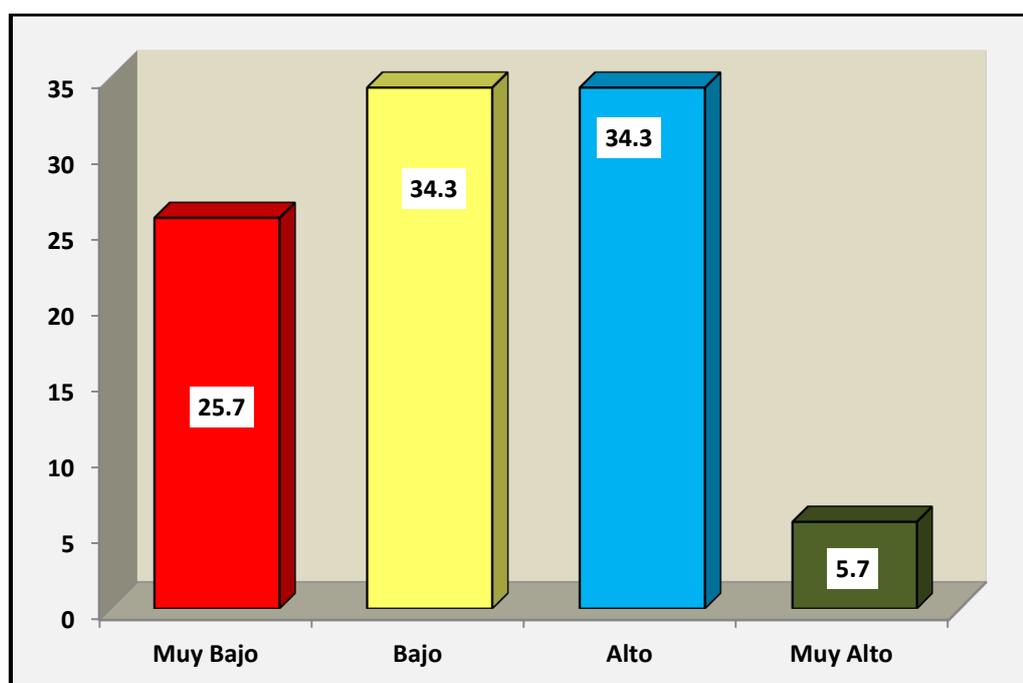
Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Gestión Estratégica

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	9	25,7%
Bajo	12	34,3%
Alto	12	34,3%
Muy Alto	2	5,7%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico “José Abelardo Quiñones”

Figura 3

Dimensión Gestión Estratégica



Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Gestión Estratégica. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados mostrados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la gestión en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, está en un nivel bajo. Sin embargo los trabajadores saben que la Gestión es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente.

3.2.2 Resultados de la variable 02: Gestión Administrativa.

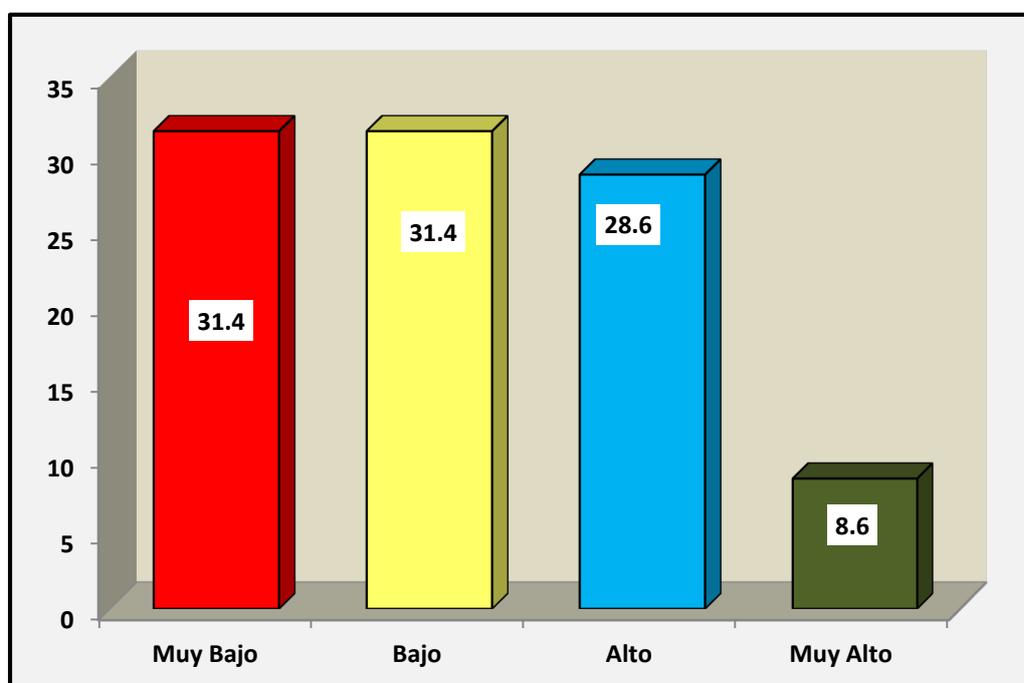
Tabla 6

Distribución de frecuencias de la Gestión Administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	11	31,4%
Bajo	11	31,4%
Alto	10	28,6%
Muy Alto	3	8.6%
Total	35	100,0%

Figura 4

Nivel Gestión Administrativa.



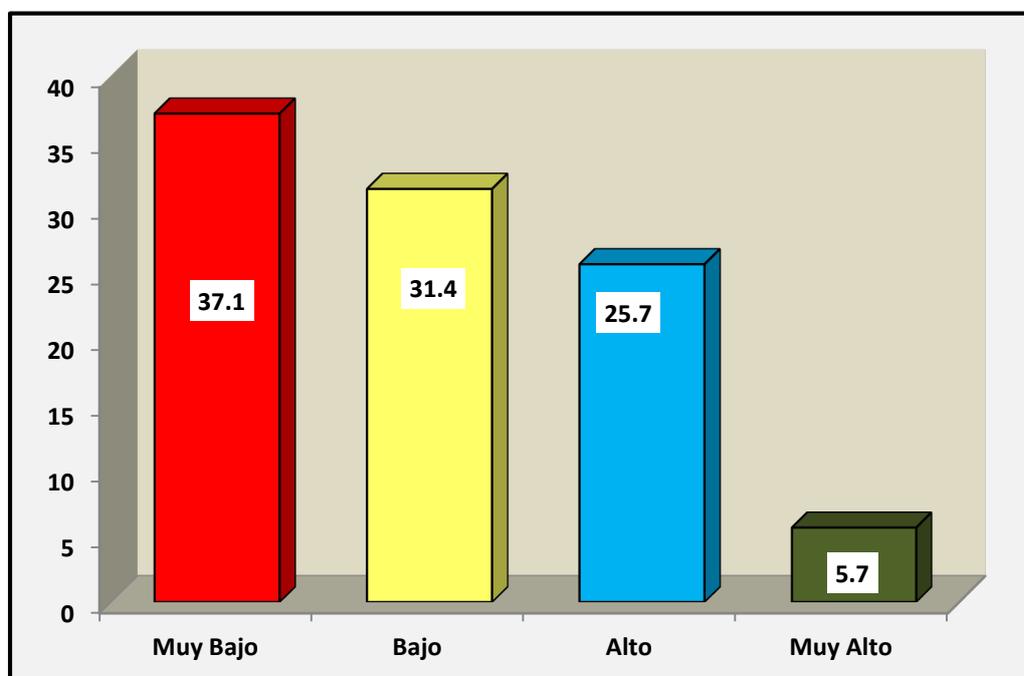
Nota. La figura muestra el nivel de la Gestión Administrativa. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la gestión administrativa en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, está en un nivel bajo 31.4%, pero se tiene un 28.6% en nivel alto. Sin embargo, se sabe que la Gestión administrativa es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente.

Tabla 7*Distribución de frecuencias de la dimensión Planificación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	13	37,1%
Bajo	11	31,4%
Alto	9	25,7%
Muy Alto	2	5,7%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 5*Distribución Dimensión Planificación.*

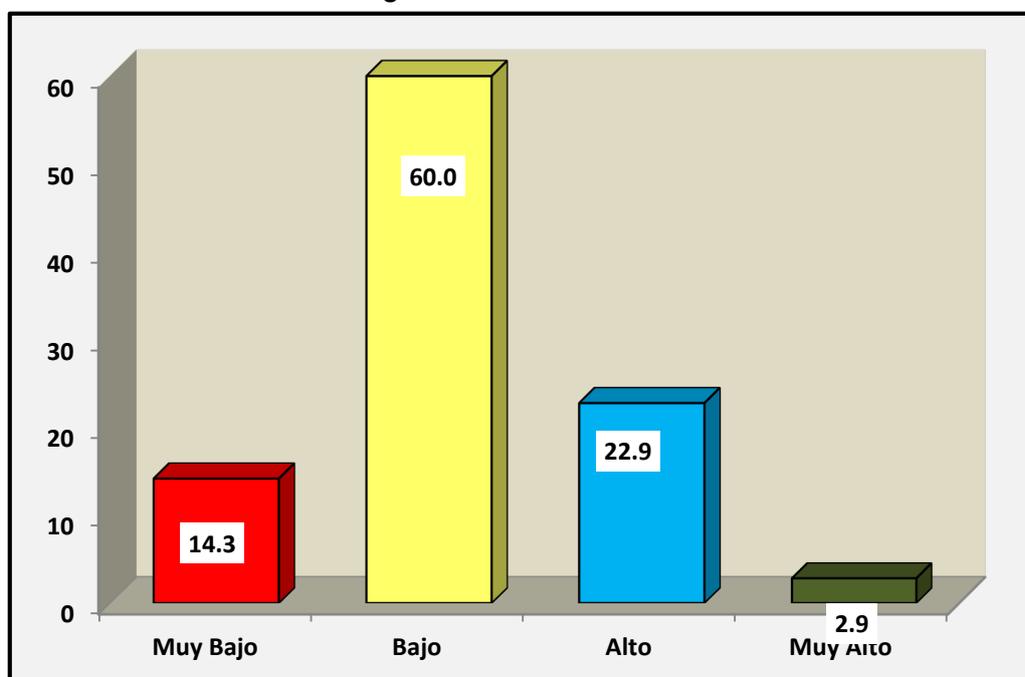
Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Planificación. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la planificación en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, está en un nivel muy bajo. Sin embargo, se sabe que la Planificación es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente, por ende no se obtiene lo proyectado.

Tabla 8*Distribución de frecuencias de la dimensión Organización*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	5	14,3%
Bajo	21	60,0%
Alto	8	22,9%
Muy Alto	1	2,9%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 6*Distribución Dimensión Organización.*

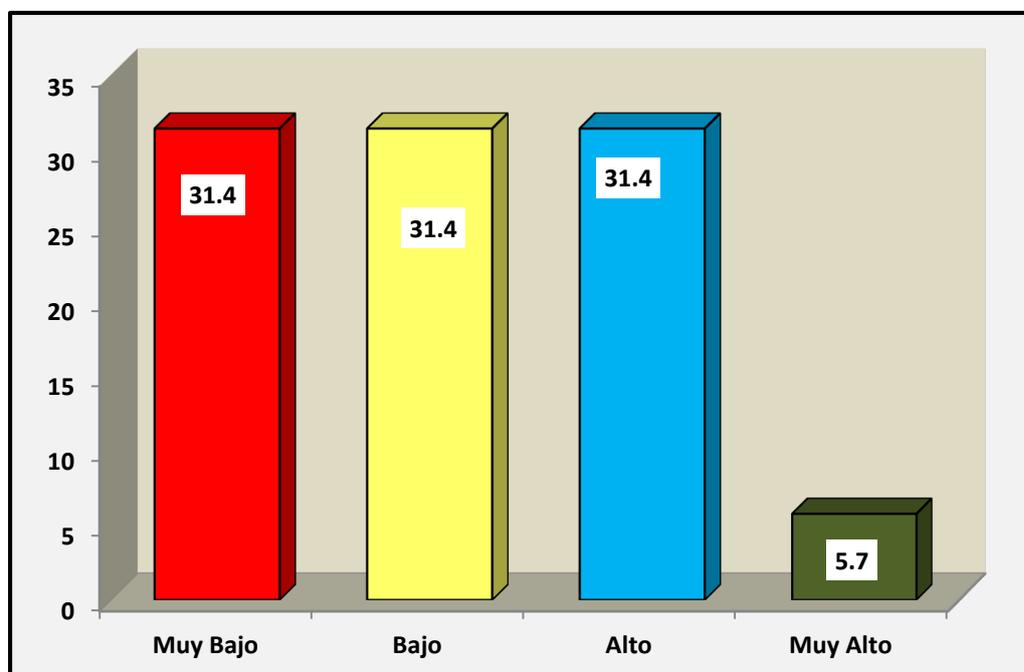
Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Organización. Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la organización en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, está en un nivel bajo, pero se tiene un 22.9% con un nivel alto y 2.9% en muy alto. Sin embargo, se sabe que la Organización es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente, por ende no se obtiene lo proyectado.

Tabla 9*Distribución de frecuencias de la dimensión Dirección*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	11	31,4%
Bajo	11	31,4%
Alto	11	31,4%
Muy Alto	2	5,7%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 7*Distribución Dimensión Dirección.*

Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Dirección.

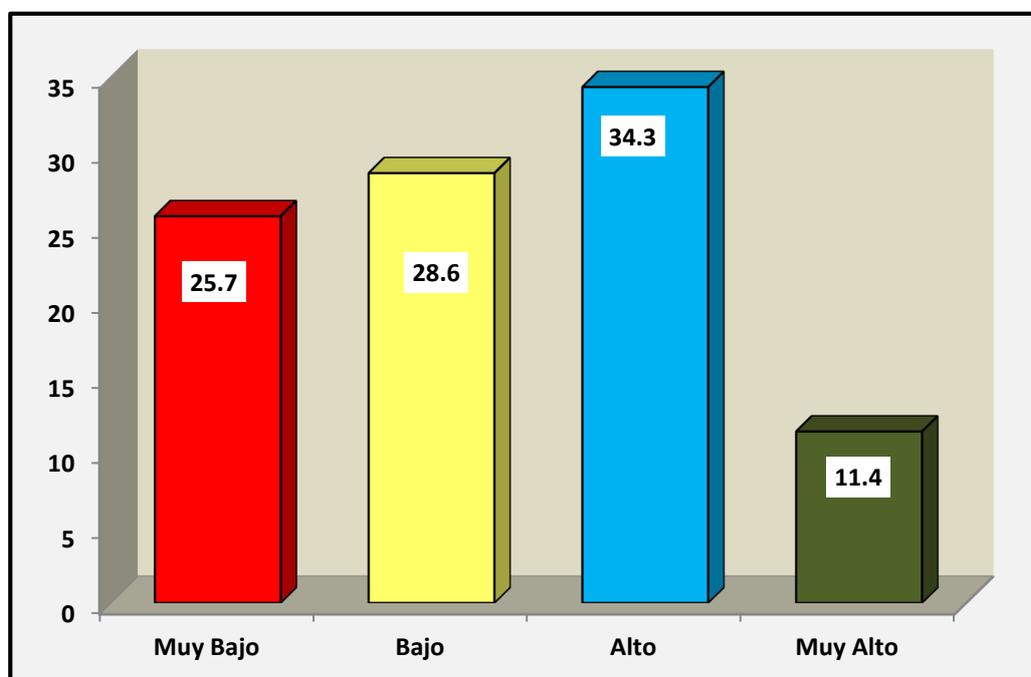
Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la dirección en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, se encuentra distribuida de forma equitativa tanto en el nivel muy bajo 31.4%, como en el nivel bajo 31.4% y en el nivel alto 31.4%, pero se tiene un 5.71% con un nivel muy alto. Sin embargo, se sabe que la Dirección es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente, por ende no se obtiene lo proyectado.

Tabla 10*Distribución de frecuencias de la dimensión Control*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	9	25,7%
Bajo	10	28,6%
Alto	12	34,3%
Muy Alto	4	11,4%
Total	35	100,0%

Nota: Población Instituto Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

Figura 8*Distribución Dimensión Control.*

Nota. La figura muestra la distribución porcentual de la dimensión Control.

Fuente: Elaborado por el investigador.

Interpretación: De los resultados se concluye que el mayor % de los trabajadores encuestados manifiestan que la Control en el I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, está en un nivel alto 34.3%, pero se tiene un 28.6% con un nivel bajo y un 25.7% en muy bajo. Sin embargo, se sabe que la Control es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente, por ende no se obtiene lo proyectado.

3.2 Discusión de resultados

3.2.1 Prueba de Normalidad

Tabla 11

Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov

		CMI	Toma Decisión	Gestión _BSC	Gestión Adm.	Planif.	Organ izacio	Direccion	Control
N°		35	35	35	35	35	35	35	35
Parámetros	Media	39,54	18,66	20,31	50,51	12,29	13,00	14,09	10,66
normales ^{a,b}	Std. Deviation	6,590	4,582	3,756	8,803	3,357	2,401	2,759	3,523
Diferencias	Absoluta	,105	,129	,123	,153	,135	,196	,167	,147
más	Positiva	,105	,096	,123	,153	,135	,157	,167	,136
extremas	Negativa	-,074	-,129	-,106	-,088	-,105	-,196	-,128	-,147
Kolmogorov-Smirnov Z		,105	,129	,123	,153	,135	,196	,167	,147
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200	,153	,200	,037	,108	,012	,014	,057

a. La distribución de contraste es normal.

b. Se ha calculado a partir de los datos.

En la tabla 11, se considera el procedimiento de las variables y sus dimensiones en relación a la distribución en la curva normal, se considera que la significancia (Sig.) en las variables y sus dimensiones es mayores a 0.05 (valor teórico) por lo que se puede probar que las distribuciones observadas se ajustan a una distribución de contraste normal, así mismo para prueba de hipótesis se utilizó estadísticos paramétricos, en este caso Rho de Pearson.

3.2.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

H₁: Existe relación directa entre el diseño del Cuadro de Mando Integral y la mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre el diseño del Cuadro de Mando Integral y la mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Tabla 12*Correlación entre el Cuadro de Mando Integral y la Gestión Administrativa*

		CMI	Gestión Administrativa
CMI	Pearson	1	,785**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	35	35
Gestión Administrativa	Pearson	,785**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se observó que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, indicando que existe relación significativa entre el diseño del CMI y la gestión administrativa del I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.785$), muestra una relación positiva entre el diseño del CMI y la gestión administrativa del I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, 2021, certificando que a mayor aporte del CMI, entonces mejor gestión administrativa.

Prueba Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 01:

H₁: Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 13

Correlación entre la dimensión Toma de Decisiones y la Gestión Administrativa

		Toma Decisiones	Gestión Administrativa
Toma Decisiones	Pearson	1	,574**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	35	35
Gestión Administrativa	Pearson	,574**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, indicando que existe relación significativa entre la dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.574$), muestra una relación positiva entre la dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte de toma de decisiones, entonces mejor gestión administrativa.

Hipótesis Específica 02:

H₁: Existe relación directa entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 14

Correlación entre la dimensión Gestión Empresarial y la Gestión Administrativa

		Gestión Empresarial	Gestión Administrativa
Gestión Empresarial	Pearson	1	,547**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,001
	N	35	35
Gestión Administrativa	Pearson	,547**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.001 < 0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, indicando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.547$), muestra una relación positiva entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte de gestión empresarial, entonces mejor gestión administrativa.

Hipótesis Específica 03:

H₁: Existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 15

Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión Planificación.

		CMI	Planificación
CMI	Pearson	1	,615**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
Planificación	N	35	35
	Pearson	,615**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, indicando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.615$), muestra una relación positiva entre la el diseño del CMI y la dimensión planificación del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte del CMI, entonces mejor planificación.

Hipótesis Específica 04:

H₁: Existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 16

Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión Organización.

		CMI	Organización
CMI	Pearson	1	,543**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,001
Organización	N	35	35
	Pearson	,543**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.001<0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.543$), muestra una relación positiva entre la el diseño del CMI y la dimensión organización del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte del CMI, entonces mejor organización.

Hipótesis Específica 05:

H₁: Existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre el cuadro de mando integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 17

Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión Dirección.

		CMI	Dirección
CMI	Pearson	1	,604**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	35	35
Dirección	Pearson	,604**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que llevo a rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.604$), muestra una relación positiva entre la el diseño del CMI y la dimensión dirección del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte del CMI, entonces mejor dirección.

Hipótesis Específica 06:

H₁: Existe relación directa entre el cuadro de mando integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

H₀: No existe relación directa entre el cuadro de mando integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.

Tabla 18

Correlación entre el diseño del cuadro de mando integral y la dimensión Control.

		CMI	Control
CMI	Pearson	1	,599**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	35	35
Control	Pearson	,599**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo llevo a rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.599$), muestra una relación positiva entre la el diseño del CMI y la dimensión control del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, afirmando que a mayor aporte del CMI, entonces mejor control.

3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

3.3.1 Análisis del Plan Estratégico Institucional del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes

El plan estratégico institucional 2019 - 2023 está constituido por procesos de tipo estratégico que conlleven a Implementar acciones y actividades para la gestión del IESTP en el mediano plazo en el cumplimiento de las normas del sector de educación superior tecnológica logrando definir y desplegar las ideas directrices de la institución, para una correcta y oportuno servicio educativo.

Para que el CMI refleje la estrategia como debería hacerlo, es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen y particularidades; para esto se realizó encuestas a los trabajadores del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, teniendo en cuenta el Plan Estratégico de dicha institución, esto se inició con una entrevista al director general, la cual nos expuso su plan estratégico pero se observó que no tenía muy clara algunas estrategias, luego se procedió a tratar con los trabajadores, donde nos encontramos con las mismas dificultades no tenían muy claro el plan estratégico de la institución, y para esto se formar equipos de trabajo para poder obtener la participación e involucramiento de cada uno de los trabajadores con el tema.

3.3.2 Alineación de la Visión, Misión y Objetivos

Misión

Formamos jóvenes en el ámbito de ciencia y tecnología con un fuerte vínculo con el sector productivo, empresarial para un adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral, con un sentido ético, valores, principios y respeto a legislación del sector.

Visión

Mantener el liderazgo transformacional formando personas honestas de éxito en el campo profesional, como una institución altamente competitiva, ofreciendo una formación integral licenciada, acreditada e inclusiva y de calidad, que permita la inserción en el mundo laboral y social al 2023.

Objetivo General

Generar las condiciones adecuadas de organización para contribuir al cumplimiento de los objetivos y atribuciones del Instituto, así como definir las áreas de competencia, responsabilidades y funciones específicas del personal de apoyo y asistencia a la educación adscrito a cada una de las unidades de administración y académica definidas en la estructura orgánica autorizada, que apunten a una administración eficiente y garanticen el desempeño de los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las características generales de cada uno de sus puestos, sus funciones, relaciones internas y externas (comunicación), perfiles sugeridos y algunos aspectos centrales para su buen desempeño, que orienten la contratación del personal, sin ser necesariamente un condicionante.
- Proporcionar al personal que labora en el IESTP Cap. FAP JAQ un documento de referencia para el desempeño de sus funciones, ofreciendo una descripción del puesto para el que fue contratado y además servirá como instrumento técnico orientador de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad administrativa donde se desempeña y en el puesto de trabajo que ocupa.

3.3.3 Análisis de los procesos y Actividades – MATRIZ FODA

Se debe establecer el ambiente interno como externo, el no tomar las decisiones correctas en la gestión, esto causará inconvenientes dentro del desempeño de la institución, dicho de otro modo, se debe tomar medidas correctivas en el presente, pues esto generara beneficios en el futuro, por tal motivo se deben utilizar herramientas como la matriz FODA.

Tabla 18

Matriz FODA.

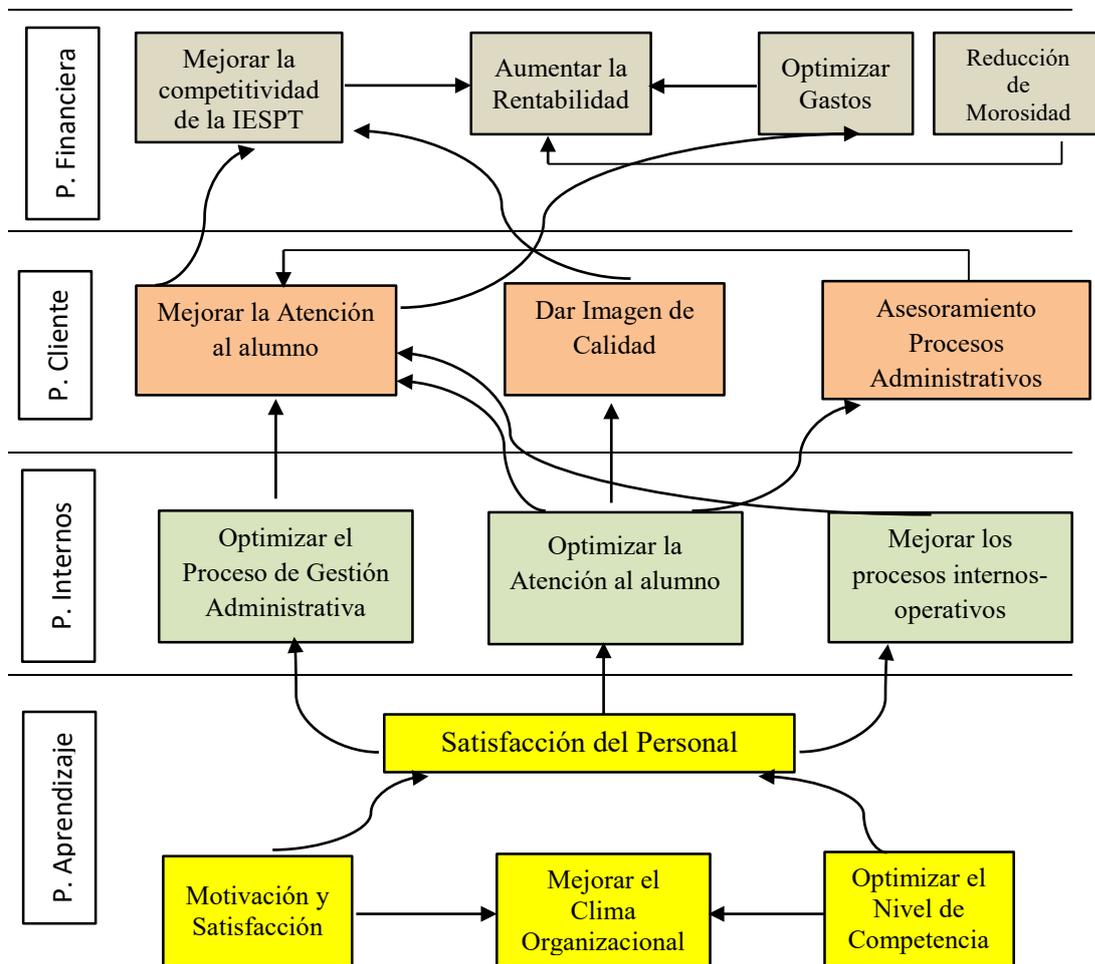
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES: O.1. Incremento de la demanda de docentes con grado de magister. O.2. Innovación tecnológica. O.3. Personal docente capacitado. O.4. Creciente demanda del sector. O.5. Mejoramiento continuo en el área académica O.6. Tecnologías de información como fuente para mejorar nuestros procesos y alcanzar un nivel óptimo en cuanto a rentabilidad y estabilidad en el mercado. O.7. Sector académico en crecimiento	AMENAZAS: A.1. Baja calidad en el sistema escolar nacional. A.2. Incremento de la competencia. A.3. Escaso apoyo a la investigación científica. A.4. Escasa oferta de docentes calificados en el mercado laboral. A.5. Percepción de la docencia como actividad profesional complementaria. A.6. Estacionalidad y moda de algunos productos que ofrece la empresa. A.7. Mercado laboral desfavorable. A.8. Incremento de factores externos.
	FORTALEZAS: F.1. Adecuada estructura financiera. F.2. Acreditación nacional. F.3. Profesionales Capacitados. F.4. Generación de recursos propios. F.5. Capacidad para gestionar y negociar. F.6. Consenso sobre la necesidad de mejorar la calidad de la educación superior. F.7. Incremento de convenio interinstitucionales. F.8. Capacidad para gestionar y negociar.	DEBILIDADES: D.1. Los precios que se ofrecen no son competitivos en relación al mercado. D.2. No cuenta con publicidad preparada y planificada. D.3. Ausencia de un sistema de seguimiento de egresados. D.4. Difusión insuficiente de la política de apoyo para la investigación. D.5. Número insuficiente de investigaciones científicas. D.6. Ausencia de actividades integradoras culturales, deportivas. D.7. No se difunde la misión y visión. D.8. Falta implementar el buen servicio de información y consultas.

Nota. Esta tabla muestra la matriz FODA del Instituto Superior Público Tecnológico “José Abelardo Quiñones”

3.3.4 Mapa Estratégico

Tabla 19

Mapa Estratégico.



Nota. Esta tabla muestra el mapa estratégico del Instituto Educación Superior Público Tecnológico "José Abelardo Quiñones"

3.3.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 20

Construcción Cuadro de Mando Integral Instituto Superior Público Tecnológico “José Abelardo Quiñones” Tumbes 2021

CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2021

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	CALCULO	UNIDAD	META (Año N + 1)	PRECAUCION	ALARMA
FINANCIERA	Incrementar ingresos, captación de alumnos nuevos.	Cantidad de alumnos por aula	Cantidad de alumnos / cantidad de aulas.	Nro	6	4	2
		Ingresos totales	(Total alumnos captados / total alumnos potenciales) * 100	%	50%	40%	30%
	Diversificar ingresos (nuevos servicios)	% ingresos de nuevos servicios	(Ingresos de nuevos servicios / total de ingresos) * 100	%	6%	4%	2%
		Reducción de morosidad	(alumnos con deuda / tiempo control de deuda) * 100	%	3%	4%	5%
CLIENTES	Incrementar el valor de servicios para el alumno	% crecimiento de alumnos anualmente	(1-(total de alumnos actual / total de alumnos del año pasado)) * 100	%	30%	20%	10%
		% de retención de alumnos	(Nº de alumnos asistiendo / Nº de alumnos retirados) * 100	%	100%	80%	70%
		% Asistencia de alumnos	(Nº de alumnos asistiendo / Nº de alumnos matriculados) * 100	%	100%	80%	70%
	Fortalecer la imagen de la institución	% Índice de incorporación de alumnos nuevos	(alumnos nuevos / alumnos totales) * 100	%	30%	20%	10%
Cantidad de alumnos satisfechos con la gestión administrativa		(Nº alumnos satisfechos / total de alumnos) * 100	%	90%	80%	70%	
Cantidad de reclamos recepcionados.		(Nº de reclamos / total de alumnos) * 100	%	2%	3%	5%	

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	CALCULO	UNIDAD	META (Año N + 1)	PRECAUCION	ALARMA
PROCESOS INTERNOS	Innovación en el Proceso Pedagógico y tecnológico	% de profesores contratados	(total profesores de contrato / total de profesores) * 100	%	90%	80%	70%
		% tecnologías de información	(Nº de equipos informáticos / Nº de empleados) * 100	%	90%	80%	70%
	Mejorar y mantener la calidad mediante la imagen y comunicación	% Tasa de errores de servicio	(número de errores obtenido / número de operaciones) * 100	%	10%	20%	30%
		%Tiempo de cumplimiento de una solicitud.	(tiempo cumplimiento de solicitud / días) * 100	%	2%	3%	5%
		Comunicación interna.	(Total de padres comunicados/ Total de padres de familia) * 100	%	100%	90%	80%
		Ausencia laboral	(horas de ausentismo / horas efectivas) * 100	%	5%	8%	10%
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.	Horas promedio de capacitaciones del personal	(total de horas de capacitación/total horas laborables) * 100	%	40%	30%
Porcentaje de empleados capacitados			(Nº de personal capacitado/ total personal) * 100	%	90%	80%	70%
Porcentaje de empleados promovidos.			(Nº de personal promovido / total de personal) * 100	%	100%	90%	80%
Promedio evaluación desempeño			(cantidad de empleados / total empleados) * 100	%	90%	80%	70%

Nota. Esta tabla muestra el CMI del Instituto Superior Público Tecnológico “José Abelardo Quiñones”

3.3.6 Monitoreo y Control del Cuadro de Mando Integral

a. Perspectiva Financiera.

Figura 9

Entrada de datos perspectiva financiera.

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL					EJERCICIO :								
PERSPECTIVA FINANCIERA					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
OBJETIVO	INDICADOR	CÓD.											
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	% Cantidad de alumnos por aula	F1	OBJ		20	30	30	40	50	20	30	40	
			REAL		20	20	30	20	50	20	20	30	
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	% Ingresos totales	F2	OBJ		20	10	30	50	20	30	40	40	
			REAL		50	20	30	50	30	40	30	20	
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	N° de Ingresantes	F3	OBJ		20	50	30	4000				2500	
			REAL		20	40	30	3200				1800	
Planificar de manera oportuna los clientes morosos y h.	% Reducción de morosidad = días de morosidad	F4	OBJ		20	40	80	40	20	20	40	30	
			REAL		20	50	70	30	10	20	50	20	

Nota. La figura muestra el cuadro de la perspectiva financiera, se ingresan los datos para poder generar CMI que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores. Fuente: Elaborado por el investigador.

b. Perspectiva Clientes

Figura 10

Entrada de datos perspectiva clientes.

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL					EJERCICIO :								
PERSPECTIVA CLIENTES					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
OBJETIVO	INDICADOR	CÓD.											
Crear un ambiente o espacio de eventos de talleres, co	% Calificación de Personal administrativo	C1	OBJ		10	20	10	20	40				
			REAL		10	30	10	20	50				
Cantidad de quejas o reclamos del alumnado	% Cantidad de quejas o reclamaciones	C2	OBJ		20	50	50	40	50				
			REAL		20	50	50	50	60				
Incrementar el valor del servicio a los alumnos	% de crecimiento	C3	OBJ		20	40	20	30	20				
			REAL		40	20	30	30	30				
Incrementar el valor del servicio a los alumnos	% de retención de estudiantes	C4	OBJ		30	20	20	40	40				
			REAL		10	10	30	30	30				

Nota. La figura muestra el cuadro de la perspectiva clientes, se ingresan los datos para poder generar CMI que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores. Fuente: Elaborado por el investigador.

Nota. La figura muestra el cuadro de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se ingresan los datos para poder generar CMI que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores. Fuente: Elaborado por el investigador.

Resultados Cuadro de Mando Integral:

Solórzano (2014) manifiesta que el análisis de los resultados del Cuadro de Mando Integral se debe utilizar la técnica tipo semáforo, el cual sirve como herramienta para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización; este análisis nos permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda visual y la unidad de medida obtenida para alertar a la dirección de la institución a tomar las medidas correctivas de ser necesarias.

De acuerdo a las investigaciones realizadas sobre el aporte que ofrece este tipo análisis, se han establecido tres colores:

- Rojo = Mínimo
 Amarillo = Satisfactorio o sistema de alarma
 Verde = Sobresaliente

Figura 13

Resultados del Cuadro de Mando Integral.



Nota. La figura muestra el cuadro de mando integral, donde se mostraran los logros realizados según los objetivos estratégicos, el cual ayudara a la toma de decisiones de la institución. Fuente: Elaborado por el investigador.

CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.785$) entre el diseño del CMI y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones, 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del CMI, mejor gestión administrativa. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
2. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.574$) entre el diseño del CMI y la dimensión planificación del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del BSC, mejora la planificación. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
3. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.543$) entre el diseño del CMI y la dimensión organización del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del CMI, mejora la organización. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
4. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.599$) entre el diseño del CMI y la dimensión dirección del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, comprobando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del CMI, mejora la dirección. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
5. Existe relación positiva ($p=0.011<0.05$, $r = 0.604$) entre el diseño del CMI y la dimensión control del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del BSC, mejora el control. El diseño y su posterior

implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.

6. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.574$) entre la dimensión toma de decisiones (CMI) y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte de toma de decisiones, va a mejorar la gestión administrativa. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.

7. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.547$) entre la dimensión gestión estratégica (CMI) y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, demostrando que la relación fue significativa, aseverando que a mayor aporte del CMI, mejora la gestión. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Explicar a los directivos del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, que el diseño de la herramienta de gestión es necesaria e importante porque permitirá cumplir las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.
2. A los directivos del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, se exhorta a comunicar los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Cuadro de Mando Integral y la dimensión planificación.
3. A los directivos del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, se exhorta a comunicar los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Cuadro de Mando Integral y la dimensión organización.
4. A los directivos del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, se exhorta a comunicar los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Cuadro de Mando Integral y la dimensión dirección.
5. A los directivos del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, se exhorta a comunicar los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Cuadro de Mando Integral y la dimensión control.

6. Al personal directivo y personal administrativo del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, se exhorta a comunicar los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Cuadro de Mando Integral, asimismo, se recomienda revisar aquellos procesos internos que no tienen una buena actividad, para formalizar propuestas de progreso o tomas de decisiones adecuadas. Las propuestas deben formar parte de un programa de mejora continua, enfocado en implementar, capacitar y gestionar recursos adecuados para que el diseño del CMI tenga mejores resultados y sea un instrumento importante para optimizar la gestión administrativa de la institución.

7. Se exhorta a la dirección del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021, realizar la información apropiada y oportuna con el propósito de ser reconocida en una forma pertinente y confiable, que permita al personal administrativo a efectuar las responsabilidades designadas; asimismo se tenga una visión más exhaustiva de los procesos, de esta manera se optimizaría la gestión administrativa.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales: Métodos Cuantitativos para la Administración*. 2da Ed. Ecoe Ediciones.
- Balcazar, A (2020). Gestión administrativa en hospitales públicos de Cundinamarca- Colombia. *Lúmina*, 21, 140-162.
<http://dx.doi.org/10.30554/lumina.21.3444.2020>
- Beltrán, E. y Rivas, A. (2003). “*BSC Una Herramienta para la Competitividad*”. Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com>.
- Canales Álvarez, G. (2019). *Diseño de un modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard para La Fundación las Rosas de Ayuda Fraternal*. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/173697>
- Castillo, L. Y. G., Rodríguez, D. P. H., & Osma, J. I. P. (2017). Modelo de Simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, (25), 82-97.
<http://dx.doi.org/10.17013/risti.25.82-97>
- Chiavenato (2001). *Administración de Recursos Humanos.*, Ed. McGraw-Hill.
- Correa, J. y López, M., (2007) *Planeación Estratégica de tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. 1ra Ed. Universidad de Caldas, 321 pp.
- Del Sol, P. (1999). *Evaluación de Decisiones Estratégicas*. Ed. MacGraw-Hill, 161pp.

- Díaz, A. (2002). "El *Balanced Scorecard*". Recuperado de: [http://www.Tablero – decomando.com/ampro](http://www.Tablero-decomando.com/ampro).
- Echeverría, C. (2009). *Implementación del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano*. [Tesis de grado de maestría. Instituto de Altos Estudios Nacionales]. <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/185>
- Esteves, J. & Ramos, O. (2013). *Aplicación del Balanced Scorecard a la Planificación Estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. [Tesis de grado de maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/491>
- Gaviria-Yepes, L., & Valencia-Arias, A. (2020). Propuesta de una herramienta para la medición y evaluación en el desarrollo de nuevos productos. *Ingeniare : Revista Chilena De Ingeniería*, 28(3), 434-447. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/propuesta-de-una-herramienta-para-la-medición-y/docview/2479816324/se-2>
- Gonzales, H. (2010). *Importancia de la Tecnología en las Empresas*. <http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta edición, Mc GrawHill.
- Herra, S. (1999). *Evaluación del Desempeño*. Ed. Universidad Autónoma de Centro América, Ed. UOC.
- Hernández, S., (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ra Ed McGraw-Hill, 705 pp.

- Junshan, Z. (2017). The Structure and Management of Administrative Organizations in Universities under the Construction of Double First-rate". *The Science Education Article Collects*, (9), 57. <https://bit.ly/2YyHu7d>
- Kaplan, R. y Norton, D., (2001). *Cuadro de Mando Integral*. 2da Ed. 321 pp.
- Kaplan, Robert y Norton, (1992). "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review.
- Luna, A (2015). **Proceso Administrativo**. Primera edición Ebook. pp. 36
- Michael, A. (2006). **Administración**, 9na Ed., pp. 736
- Oyola, C. (2019). *El Balanced Scorecard y la Gestión Estratégica en las instituciones publicas de la Provincia de Huara*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2850/CARMEN%20LUZ%20OYOLA%20CHINGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paris F. (2005). **La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas**. 4ta edición. Editorial Paidotribo, 169 pp.
- Pérez, L. M. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC - Espana*, (98), 153-188,153A. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Quiroga, A. (2000). *Balanced Scorecard Aplicado al Individuo*. [Tesis de grado de maestría, Universidad del Cema. Argentina] <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas/Quiroga-made.pdf>
- Reyes, O., (2012). Planeación Estratégica para Alta Dirección. EEUU: Congreso de EEUU.

- Sanchez, G. (2020). Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa de distribución de insumos médicos ubicada en la ciudad de Quito. Universidad de la Rioja.
- Valderrama, S., (2002). *Pasos para Elaborar Proyectos de Tesis de Investigación Científica*. Ed. San Marcos, 310 pp.
- Valdez, D. (2008). “*El Balanced Scorecard*”. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/balance-scorecard-presentation-652545>.
- Villa Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Revista de Investigación Fundación Universidad de América*, 8 (1), 173–185.
- Werther, William y Davis (1995), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Ed. McGraw-Hill.
- Wehrich, H., Cannice, M. Y Koontz, H., (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*, McGrawHill/Interamericana Editores S.A. de C.V
- Zavala, H. (2005). ***Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias***. Universidad Cooperativa de Colombia, 1Ed. Facultad de Educación.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona significativamente con la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿De qué manera la gestión empresarial se relaciona significativamente con la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p>	<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Determinar la relación entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral con la mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <p>Determinar la relación existente entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>Determinar la relación existente entre el diseño de un Cuadro de Mando y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>Determinar la relación existente entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>Determinar la relación existente entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>Determinar la relación existente entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>Determinar la relación existente entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>¿Existe relación directa entre el diseño del Cuadro de Mando Integral y la mejora de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <p>¿Existe relación directa entre el diseño de un Cuadro de Mando Integral y la planificación de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿Existe relación directa entre el diseño de un Cuadro de Mando y la organización de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿Existe relación directa entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y la dirección de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿Existe relación directa entre diseño de un Cuadro de Mando Integral y el control de la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p> <p>¿Existe relación directa entre la gestión empresarial y la gestión administrativa del I.E.S.T.P José Abelardo Quiñones Tumbes 2021?</p>	<p>Variable Independiente (x)</p> <p>DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de alumnos captados. • N° de quejas o reclamaciones. • % asistencia de alumnos. • N° horas de absentismo. • % cumplimiento trámites administrativos. <p>% tasa de errores de trámites.</p> <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES – 2021</p> <p>Indicadores:</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Efectividad en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>Mejoramiento y motivación del recurso (Humano, material).</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Se realizó una investigación Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Descriptiva Correlacional</p> <p>Metodología de la Investigación</p> <p>Método científico</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Se aplicó un Diseño No Experimental</p> <p>Muestreo</p> <p>94 Personas</p> <p>Técnicas</p> <p>La entrevista</p> <p>Instrumento</p> <p>Se utilizó como instrumento el Cuestionario.</p>

ANEXO 02

FICHAS DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES**
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: GERARDO FLORES RUJEL
- 1.2 Grado académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
- 1.3 Cargo e Institución donde labora: SUB GERENTE DE DEFENSA CIVIL
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES
- 1.4 Título de la Investigación: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES - 2021
- 1.5 Autor del instrumento: BACH. FLORES MAGIÑO GRAZZIA BELLEN
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: LICENCIATURA
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario para el Personal Administrativo

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						90%
TOTAL (PROMEDIO)						18

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 18
VALORACION CUALITATIVA: APLICA

Tumbes, 07 de febrero de 2022



MG. ING. GERARDO FLORES RUJEL
DNI 40674884

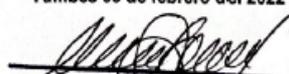
Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto:
- 1.2 Grado académico:
- 1.3 Cargo e institución donde labora:
- 1.4 Título de la Investigación: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES - 2021
- 1.5 Autor del instrumento: BACH. FLORES MAGIÑO GRAZZIA BELLEN
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: LICENCIATURA
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario para el Personal Administrativo

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						90%
TOTAL (PROMEDIO)						18

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 18
 VALORACION CUALITATIVA: APLICA

Tumbes 09 de febrero del 2022


 Mg. Julia J. Reyes Rueda
 MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

DNI N° 40024658

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: La Chira González, Carlos Walter
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Director de la Institución Educativa Aplicación "JAE" - Tumbes
- 1.4 Título de la Investigación: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES - 2021
- 1.5 Autor del instrumento: BACH. FLORES MAGIÑO GRAZZIA BELLEN
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: LICENCIATURA
- 1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario para el Personal Administrativo

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						90%
TOTAL (PROMEDIO)						18

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): **18**

VALORACION CUALITATIVA: APLICA

Lugar y fecha: Tumbes, 08 de febrero del 2022.



DNI N° 00216533

ANEXO 03
I.E.S.T.P JOSÉ ABELARDO QUIÑONES, TUMBES - 2021
Cuestionario para el Personal Administrativo

Sede donde labora:.....

Fecha:.....

Respetado miembro del personal administrativo: Para el mejoramiento de la gestión administrativa se requiere de su opinión, por ello le solicitamos complete el siguiente instrumento, que es parte de la autoevaluación institucional.

DATOS GENERALES:

1. **Sexo:** Masculino Femenino
2. **Edad:** Menos de 25 25-29 30-34 35-39 40 y mas
3. **Años de laborar en la institución:**
4. **Área de la institución donde labora:**
5. **Grado/Título académico más alto obtenido:**
 Primaria Secundaria Técnico Bachiller
 Titulado Postgrado Maestría Doctorado
6. **Tiene conocimiento de un segundo idioma:** Si No
 Idioma:..... Nivel:

GESTIÓN ESTRATEGICA:

1. **En qué medida Usted conoce la visión y misión de la organización.**
 Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo
2. **En qué medida Usted conoce el plan estratégico y manual de funciones de la organización:**
 Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

3. ¿Conoce los objetivos estratégicos o metas de trabajo en el área en la que se desempeña?

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

4. ¿Los objetivos estratégicos de su área contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización?

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. La institución cuenta con resultados en tiempo real de forma porcentual, gráficos, otros.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

6. Considera que la dirección general es receptiva a las sugerencias.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

7. El diseño de un cuadro de mando integral ayudaría a mejorar la gestión administrativa.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

8. Participo en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo diario.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

9. Conoce Ud. las decisiones estratégicas programadas por el Instituto.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

10. En qué medida participa en la elaboración del mapa estratégico.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

11. La organización proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

GESTION ADMINISTRATIVA**PLANIFICACION:**

1. La institución estimula a los trabajadores para alcanzar los objetivos.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

2. La institución aplica diagnóstico de problemas para proyectar mejoras.

Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

3. En el área que labora se planifican los trabajos que realizan.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

4. La institución planifica los recursos para alcanzar las metas.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. La institución cuenta con un plan de mantenimiento de equipos.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

ORGANIZACION:

1. La institución actualiza permanentemente la estructura organizacional.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

2. La institución cuenta con el personal adecuado de acuerdo al diseño de cargos.

Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

3. En qué medida Usted conoce el MOF y ROF de la institución.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

4. Existe suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. La organización reconoce o recompensa al personal administrativo.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

DIRECCIÓN:

1. **Las relaciones personales y laborales entre los trabajadores que trabajan en la organización, las considera como:**

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

2. **El estilo de dirección de la dirección general es el adecuado para conducir la organización.**

Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

3. **¿Las capacitaciones permiten la participación de todo el personal administrativo de la organización?**

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

4. **Se realiza una evaluación del desempeño del personal administrativo de forma regular y eficiente.**

3
Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. **Existen oportunidades de promoción y ascenso dentro de la organización.**

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

CONTROL:

1. **La institución cuenta con un órgano de control.**

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

2. **La institución verifica el desarrollo de las actividades planificadas.**

Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

3. **La institución lleva un control de los materiales y equipos utilizados.**

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

4. **La institución evalúa la responsabilidad laboral de sus trabajadores.**

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. **La institución realiza un inventario de sus bienes.**

Muy alto Alto Bajo Muy bajo