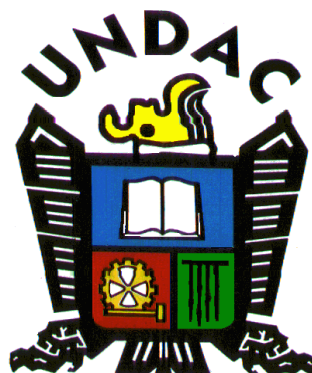


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ECONOMIA



TESIS:

**Plan estratégico e implementación del cuadro de mando
integral en la gestión de la empresa municipal de agua potable
y alcantarillado Pasco S.A. 2019**

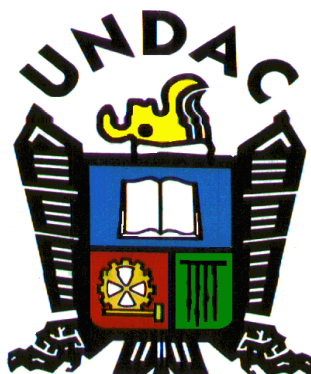
Para optar el título profesional de:

Economista

Autores: Bach. Isabel Rocio ALVAREZ ARCE
Bach. Elva Yhanire LOBATO HUAMÁN

Asesor: Dr. Oscar LOPEZ GUTIERREZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ECONOMIA



TESIS:

**Plan estratégico e implementación del cuadro de mando
integral en la gestión de la empresa municipal de agua potable
y alcantarillado Pasco S.A. 2019**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Marcelino A. BARJA MARAVÍ
PRESIDENTE

Dr. Ángel TORRES VÁSQUEZ
MIEMBRO

Dr. Daniel J. PARIONA CERVANTES
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedicamos a Dios y a nuestros padres y hermanos por apoyarnos continuamente y hacer posible la culminación de nuestra carrera profesional.

También a todos los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por compartir con nosotros sus conocimientos.

RECONOCIMIENTO

Reconocemos a Dios, por darnos la oportunidad de inspirarnos, cuidarnos y fortalecernos todo el tiempo de nuestra formación y culminación del estudio.

A nuestros padres, hermanos y hermanas por tener paciencia con nosotros de brindarnos su continuo apoyo emocional, económico e instrucciones y consejos de bien para lograr nuestros propósitos y estar en el sitio de los profesionales.

A nuestros mis amigos y amigas que nos apoyaron de una y otra manera para concluir con la tesis y alentarnos hasta el final.

Reconocemos a todos los docentes de la carrera de Economía de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por haber compartido sus conocimientos a lo largo de estos últimos 5 años quienes nos brindaron sus conocimientos.

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Pasco S.A. 2019”, se realizó con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión de la organización en mención, al uso de la mejor herramienta en la dirección estratégica, como es el uso del cuadro de mando integral, los mapas estratégicos, las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos, del financiero y de los clientes o usuarios, acompañado de las fichas de indicadores, de objetivos y de iniciativas estratégicas, para luego concluir con un tablero de control de seguimiento, monitoreo y evaluación de los objetivos en base a los indicadores a las variables de ejecución en la gestión.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos afirmar que la población La Emapa Pasco S.A. cuenta con un plan estratégico de corte tradicional y poco operativo, el mismo que no está alineado al sistema presupuestal de la organización, esto lo hace menos efectivo en cuanto a la ejecución de nuevos proyectos y programas de desarrollo. De acuerdo a los resultados de la investigación el 66.1% de la población encuestada no conoce la visión, 55.3% las políticas de desarrollo, 55.8% los valores, el 53.2% los objetivos estratégicos, el 57.6% los planes de acción de Emapa Pasco S.A. La información estadística del estudio nos indica que el 61.8% de la población encuestada afirma que la Emapa Pasco S.A. no optimiza recursos, el 50.8% dice que no prioriza sus servicios, el 63.9% afirma que no operativiza el plan operativo, el 55% no cuenta con perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y el aspecto financiero, no cuenta con mapa estratégico, el 59.5% dice que no cuenta con un cuadro de mando integral.

Palabras Clave: Plan estratégico, Cuadro de Mando Integral y Gestión

ABSTRACT

The present investigation titled: "Strategic Plan and Implementation of the Balanced Scorecard in the Management of the Municipal Company of Potable Water and Sewerage Pasco S.A. 2019 ", was carried out with the purpose of contributing to the improvement of the management of the organization in question, the use of the best tool in strategic management, such as the use of the balanced scorecard, strategic maps, prospects for learning and growth, of processes, of the financier and of the clients or users, accompanied by the index cards, objectives and strategic initiatives, to later conclude with a control panel for monitoring, monitoring and evaluating the objectives based on the indicators to the execution variables in the management.

According to the results obtained, we can affirm that the population La Emapa Pasco S.A. It has a traditional and not very operational strategic plan, which is not aligned with the budget system of the organization, this makes it less effective in terms of the execution of new projects and development programs. According to the results of the research, 66.1% of the surveyed population does not know the vision, 55.3% the development policies, 55.8% the values, 53.2% the strategic objectives, 57.6% the action plans of Emapa Pasco S.A. The statistical information of the study indicates that 61.8% of the surveyed population affirms that Emapa Pasco S.A. does not optimize resources, 50.8% say they do not prioritize their services, 63.9% affirm that they do not operationalize the operational plan, 55% do not have learning perspectives, internal processes, clients and the financial aspect, they do not have a strategic map, 59.5% say they do not have a balanced scorecard.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard and Management

INTRODUCCIÓN

Tenemos el gran honor de poner a vuestra consideración la tesis titulado: “Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Pasco S.A. 2019”, cuyo estudio fue elaborado bajo el esquema y metodología de la investigación científica que se iniciamos con El problema de investigación, Marco Teórico, Metodología y Técnicas de Investigación y los Resultados y Discusión, como las Conclusiones y Recomendaciones, asistida por una fuente bibliográfica de diferentes autores, donde aprovechamos sus aportes intelectuales, las bases teóricas en el marco teórico, el cual enriqueció la problemática del estudio.

En el Capítulo I: Problema de investigación, el mismo que comprende la identificación, delimitación, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación donde se hace un análisis de la gestión en base al plan estratégico y cuadro de mando integral en la Emapa Pasco S.A. donde se pudo comprobar las limitaciones que tiene esta organización para aplicar las estrategias, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas en el servicio de agua de calidad a la población.

En el Capítulo II, consideramos el Marco Teórico, donde se desarrolla los antecedentes del estudio, las bases teóricas científicas, la definición de términos, formulación de hipótesis, identificación de variables y operacionalización de variables referente a las variables de estudio.

En el Capítulo III, consideramos la Metodología y Técnicas de Investigación, el tipo, nivel, método, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, procesamiento, tratamiento estadístico, selección y validación de instrumentos y la orientación ética.

En el Capítulo IV, consideramos los Resultados y discusión, análisis e interpretación de resultados obtenidos, descripción del trabajo de campo, presentación de resultados obtenidos y contraste de hipótesis para el cual se aplicó la prueba de Rho de Spearman para ver la relación de variables.

Finalmente, la investigación culminó en las conclusiones y recomendaciones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, una de las conclusiones podemos resaltar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, la aplicación del Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

INDICE

| | |
|--------------------------|--|
| DEDICATORIA | |
| RECONOCIMIENTO | |
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN | |
| INDICE | |
| INDICE DE TABLAS | |
| INDICE DE FIGURAS | |

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|---|----------|
| 1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3.1. Problema principal | 4 |
| 1.3.2. Problemas específicos | 4 |
| 1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS | 5 |
| 1.4.1. Objetivo general | 5 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|-----------|
| 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO | 7 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTIFICAS | 12 |
| Plan Estratégico | 12 |
| Fases de Elaboración de un Plan Estratégico | 15 |
| Cuadro de Mando Integral | 26 |
| 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS | 33 |
| 2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS | 35 |
| 2.4.1. Hipótesis general | 35 |
| 2.4.2. Hipótesis específicas | 35 |
| 2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES | 35 |
| 2.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES | 36 |

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 37 |
| 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 38 |
| 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 38 |
| 3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS | 39 |
| 3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO | 39 |
| 3.8. SELECCIÓN, VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 39 |
| 3.9. ORIENTACIÓN ÉTICA | 40 |

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

| | |
|---|-----------|
| 4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO | 41 |
| 4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 41 |
| 4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS | 84 |
| 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 94 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACION

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA NO. 01: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la visión | 42 |
| TABLA NO. 02: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la misión | 43 |
| TABLA NO. 03: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus políticas de desarrollo | 44 |
| TABLA NO. 04: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado los valores | 45 |
| TABLA NO. 05: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus objetivos | 46 |
| TABLA NO. 06: La Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos | 47 |
| TABLA NO. 07: La Emapa Pasco S.A. prioriza sus servicios | 48 |
| TABLA NO. 08: La Emapa Pasco S.A. cuenta con planes de acción efectivas | 49 |
| TABLA NO. 09: La Emapa Pasco S.A. operativiza el plan operativo institucional | 50 |
| TABLA NO. 10: La Emapa Pasco S.A. cuenta con cadena de valor | 51 |
| TABLA NO. 11: La Emapa Pasco S.A. cuenta con objetivos estratégicos | 52 |
| TABLA NO. 12: La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero | 53 |
| TABLA NO. 13: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto | 54 |
| TABLA NO. 14: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un cuadro de mando integral | 55 |
| TABLA NO. 15: La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable | 56 |
| TABLA NO. 16: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de indicadores | 57 |
| TABLA NO. 17: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de objetivos | 58 |
| TABLA NO. 18: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de iniciativas | 59 |
| TABLA NO. 19: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un tablero de control | 60 |
| TABLA NO. 20: La Emapa Pasco S.A. realiza investigación (FODA) del lado interno y externo | 61 |
| TABLA NO. 21: La Emapa Pasco S.A. plantea estrategias de desarrollo | 62 |
| TABLA NO. 22: La Emapa Pasco S.A. propone políticas y propósitos de desarrollo | 63 |
| TABLA NO. 23: La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo | 64 |
| TABLA NO. 24: La Emapa Pasco S.A. Cuenta con una estructura orgánica funcional | 65 |
| TABLA NO. 25: La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: rof, mof, tupa, mapro, cap, estatuto, reglamentos, etc. | 66 |
| TABLA NO. 26: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de capacitación de su personal | 67 |
| TABLA NO. 27: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad | 68 |
| TABLA NO. 28: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos humanos disponibles | 69 |
| TABLA NO. 29: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos materiales disponibles | 70 |
| TABLA NO. 30: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos económicos y financieros disponibles | 71 |

| | |
|---|----|
| TABLA NO. 31: La Emapa Pasco S.A. coordina todas sus actividades entre las distintas áreas | 72 |
| TABLA NO. 32: La Emapa Pasco S.A. lidera todos sus procesos de gestión | 73 |
| TABLA NO. 33: La Emapa Pasco S.A. diseña estrategias y políticas de desarrollo | 74 |
| TABLA NO. 34: La Emapa Pasco S.A. lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos. | 75 |
| TABLA NO. 35: La Emapa Pasco S.A. MOTIVA Y ALIENTA AL PERSONAL | 76 |
| TABLA NO. 36: La Emapa Pasco S.A. comunica la visión y misión institucional al personal | 77 |
| TABLA NO. 37: La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización. | 78 |
| TABLA NO. 38: La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización | 79 |
| TABLA NO. 39: La Emapa Pasco S.A. verifica el logro de los objetivos y metas | 80 |
| TABLA NO. 40: La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente | 81 |
| TABLA NO. 41: La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización | 82 |
| TABLA NO. 42: La Emapa Pasco S.A. propone medidas correctivas en toda la organización | 83 |
| TABLA NO. 43: Tabla cruzada plan estrategico y bsc (agrupada)*gestión eficiente (agrupada) | 85 |
| TABLA NO. 44: <i>Correlaciones</i> | 85 |
| TABLA NO. 45: Tabla cruzada plan estrategico y bsc (agrupada)*administración (agrupada) | 87 |
| TABLA NO. 46: <i>Correlaciones</i> | 87 |
| TABLA NO. 47: Tabla cruzada plan estrategico y bsc (agrupada)*organización (agrupada) | 89 |
| TABLA NO. 48: <i>Correlaciones</i> | 89 |
| TABLA NO. 49: Tabla cruzada plan estrategico y bsc (agrupada)*dirección (agrupada) | 91 |
| TABLA NO. 50: <i>Correlaciones</i> | 91 |
| TABLA NO. 51: Tabla cruzada plan estrategico y bsc (agrupada)*control (agrupada) | 93 |
| TABLA NO. 52: <i>Correlaciones</i> | 93 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA NO. 01: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la visión | 42 |
| FIGURA NO. 02: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la misión | 43 |
| FIGURA NO. 03: La Emapa Pasco S.A. Tiene formulado sus políticas de desarrollo | 44 |
| FIGURA NO. 04: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado los valores | 45 |
| FIGURA NO. 05: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus objetivos | 46 |
| FIGURA NO. 06: La Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos | 47 |
| FIGURA NO. 07: La Emapa Pasco S.A. prioriza sus servicios | 48 |
| FIGURA NO. 08: La Emapa Pasco S.A. cuenta con planes de acción efectivas | 49 |
| FIGURA NO. 09: La Emapa Pasco S.A. operativiza el plan operativo institucional | 50 |
| FIGURA NO. 10: La Emapa Pasco S.A. cuenta con cadena de valor | 51 |
| FIGURA NO. 11: La Emapa Pasco S.A. cuenta con objetivos estratégicos | 52 |
| FIGURA NO. 12: La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero | 53 |
| FIGURA NO. 13: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto | 54 |
| FIGURA NO. 14: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un cuadro de mando integral | 55 |
| FIGURA NO. 15: La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable | 56 |
| FIGURA NO. 16: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de indicadores | 57 |
| FIGURA NO. 17: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de objetivos | 58 |
| FIGURA NO. 18: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de iniciativas | 59 |
| FIGURA NO. 19: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un tablero de control | 60 |
| FIGURA NO. 20: La Emapa Pasco S.A. realiza investigación (foda) del lado interno y externo | 61 |
| FIGURA NO. 21: La Emapa Pasco S.A. plantea estrategias de desarrollo | 62 |
| FIGURA NO. 22: La Emapa Pasco S.A. propone políticas y propósitos de desarrollo | 63 |
| FIGURA NO. 23: La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo | 64 |
| FIGURA NO. 24: La Emapa Pasco S.A. cuenta con una estructura orgánica funcional | 65 |
| FIGURA NO. 25: La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: rof, mof, tupa, mapro, cap, estatuto, reglamentos, etc. | 66 |
| FIGURA NO. 26: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de capacitación de su personal | 67 |
| FIGURA NO. 27: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad | 68 |
| FIGURA NO. 28: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos humanos disponibles | 69 |
| FIGURA NO. 29: La Emapa Pasco S.A. Cuenta con recursos materiales disponibles | 70 |
| FIGURA NO. 30: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos económicos y financieros disponibles | 71 |

| | |
|--|----|
| FIGURA NO. 31: La Emapa Pasco S.A. coordina todas sus actividades entre las distintas áreas | 72 |
| FIGURA NO. 32: La Emapa Pasco S.A. lidera todos sus procesos de gestión | 73 |
| FIGURA NO. 33: La Emapa Pasco S.A. diseña estrategias y políticas de desarrollo | 74 |
| FIGURA NO. 34: La Emapa Pasco S.A. Lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos. | 75 |
| FIGURA NO. 35: La Emapa Pasco S.A. motiva y alienta al personal | 76 |
| FIGURA NO. 36: La Emapa Pasco S.A. comunica la visión y misión institucional al personal | 77 |
| FIGURA NO. 37: La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización. | 78 |
| FIGURA NO. 38: La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización | 79 |
| FIGURA NO. 39: La Emapa Pasco S.A. verifica el logro de los objetivos y metas | 80 |
| FIGURA NO. 40: La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente | 81 |
| FIGURA NO. 41: La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización | 82 |
| FIGURA NO. 42: La Emapa Pasco S.A. propone medidas correctivas en toda la organización | 83 |

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

La disponibilidad del agua potable en el país es un problema de nunca terminar, igual ocurre en las demás regiones del país, uno más que otros; esto es debido seguramente a diferentes factores que van más allá del incremento poblacional, la demanda es cada vez mucho más de este servicio básico. Por otro lado, el factor crecimiento urbano, la explotación minera y otras actividades hace que se contamine los recursos hídricos y debido a ello la escases de este líquido elemento; otro factor es la gestión deficiente por parte de las Empresas Municipales de Alcantarillado y Agua Potable en todo el país.

Por otro lado, la gestión de Emapa Pasco S.A. en la ciudad de Cerro de Pasco es débil, debido a la insuficiente cobertura de servicios de agua y saneamiento que solo cuenta con 37,859 usuarios en la actualidad, debiendo ser por lo menos 55,284 habitantes por vivienda que deben ser atendidos como usuarios (ver cuadro No. 01), saneamiento y tratamiento de aguas residuales, a esto se suma la mala calidad de la prestación de servicios que pone en riesgo la salud de la población, deficiente sostenibilidad de los sistemas construidos como infraestructura en zonas bajas sin proyección de la expansión urbana y poblacional, tarifas que no permiten cubrir los

costos de inversión, operación y mantenimiento de los servicios, los prestadores de servicios presentan debilidad institucional y financiera, y por último el uso de recursos humanos en exceso, siendo ellos poco calificados.

Cuadro No. 01 Cobertura y Población Servida del Servicio de Agua Potable 2018

| Distritos | Población | Población Servida | Cobertura % |
|--------------------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|
| Chaupimarca y Yanacancha zona urbana | 52029 | 36932 | 71 |
| Vicco zona urbana | 3255 | 927 | 29 |
| Total | 55284 | 37859 | 100 |

Fuente: Elaboración Propia según: SUNASS – EMAPA PASCO S.A. – INEI Censos P.V. 2017.

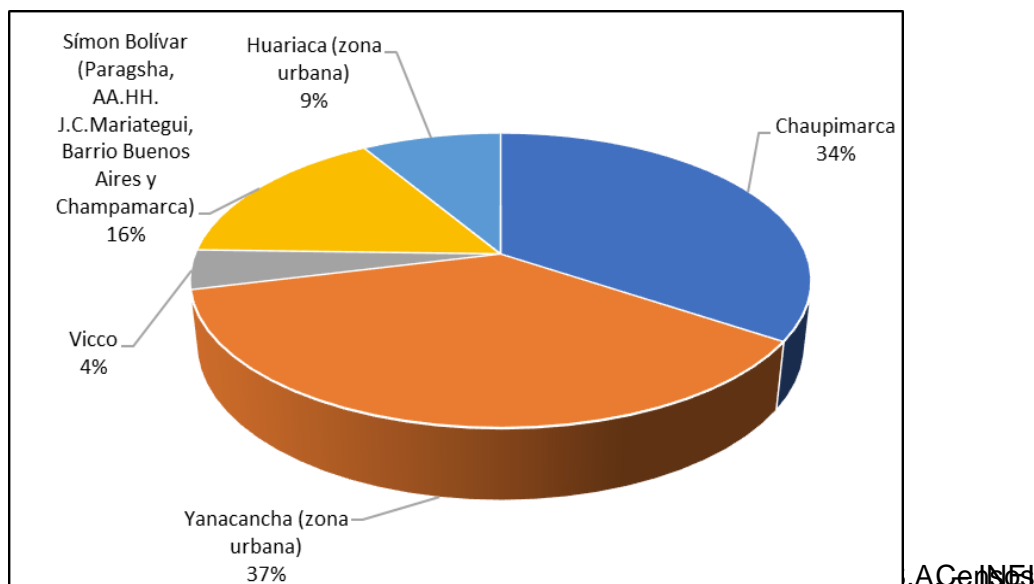
Mediante la gestión de la Emapa Pasco S.A. debe brindar el servicio de saneamiento de acuerdo al compromiso y contrato de explotación en la ciudad de Cerro de Pasco y su entorno por estar bajo su responsabilidad distritos como: Chaupimarca, Yanacancha, Vicco, Simón Bolívar y Huariaca, tanto en zonas urbanas como en zonas de Pueblos Jóvenes dentro de la ciudad, así podemos observar el cuadro No. 02.

Cuadro No. 02 Población Urbana Bajo el Ámbito de Responsabilidad 2017

| Distrito | Población Urbana | Porcentaje % |
|--|-------------------------|---------------------|
| Chaupimarca | 25600 | 34.34 |
| Yanacancha (zona urbana) | 27441 | 36.80 |
| Vicco | 3218 | 4.32 |
| Simón Bolívar (Paragsha, AA.HH. J.C.Mariategui, Barrio Buenos Aires y Champamarca) | 11873 | 15.92 |
| Huariaca (zona urbana) | 6426 | 8.62 |
| Total | 74558 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia según: SUNASS – EMAPA PASCO S.A. – INEI Censos P.V. 2017.

Gráfico No. 01 Distribución de la Población Urbana en Porcentaje en el Ámbito de Responsabilidad de la Emapa Pasco S.A. por Distrito



P.V. 2017.

En la actualidad solo brinda los servicios de saneamiento a los distritos: Chaupimarca, Yanacancha y Vicco, de esta manera no cubre al menos toda la provincia de Pasco que es su jurisdicción.

La forma de administrar y gestionar el agua y saneamiento es por medio de la densidad poblacional de habitantes por vivienda, el mismo que Emapa Pasco S.A. esta descuidando sus responsabilidades, así podemos observar el cuadro No. 03.

Cuadro No. 03 Densidad de Habitantes por Vivienda 2017

| Distrito | Población | No. De Viviendas | Densidad Habitantes/Vivienda |
|--------------------------|-----------|------------------|------------------------------|
| Chaupimarca | 25600 | 8575 | 2.99 |
| Yanacancha (zona urbana) | 27441 | 8055 | 3.41 |
| Vicco (zona urbana) | 3218 | 1231 | 2.61 |

Fuente: Elaboración Propia, según: SUNASS – EMAPA PASCO S.A. – INEI Censos P.V. 2017.

1.2. Delimitación de la investigación

La presente investigación nos lleva a estudiar las variables plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral en la gestión de la Emapa Pasco S.A.

Espacial, El estudio se desarrolló en la ciudad de Cerro de Pasco y el distrito de Vicco en la región Pasco.

Temporal, El período para estudiar es: 2019.

Universo, Se tomó en cuenta para la investigación la población de usuarios de agua potable de la ciudad de Cerro de Pasco y el distrito de Vicco, referente al plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral para la mejora de la gestión eficiente de la Emapa Pasco S.A., para ello se realizó un trabajo de campo con las técnicas e instrumento para recopilar la información y luego procesarlos para culminar en las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Contenido, Los aspectos que se estudió y explicó son las variables plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral y la gestión de la Emapa Pasco S.A.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera el Plan Estratégico e Implementación Del Cuadro De Mando Integral incide en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?

¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?

¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?

¿Cómo El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Explicar cómo la aplicación del Plan Estratégico e Implementación Del Cuadro De Mando Integral incide en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

Estudiar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Explicar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Analizar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Evaluar, cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

1.5. Justificación de la investigación

Teórica, el estudio se realizó con el propósito de fortalecer los conocimientos encontrados en cada una de las variables y dimensiones de estudio, el mismo que contribuirá a saber cuál ha sido el cambio en la sociedad, estos resultados de la investigación se sistematizaron como una propuesta para ser incorporado al conocimiento en las ciencias socioeconómicas.

Práctica, la investigación se realizó porque existe necesidad de mejorar la gestión en la Emapa Pasco S.A. y que sus logros sean efectivos para su población.

Metodológica, El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral en relación a la gestión de la Emapa Pasco S.A. se estudió con el apoyo del método científico, una vez que se demuestra la validez y confiabilidad del estudio podrán ser utilizadas en otros trabajos de investigación muy similares para proponer casos diferentes en la gestión.

1.6. Limitaciones de la investigación

El presente estudio tuvo limitaciones, entre ellas en la recolección de información difícil de tratar en escenarios como estamos viviendo, para las variables de estudio, por otro lado, la base de datos de las organizaciones en estudio es de difícil acceso y no están actualizadas; otra limitante es el aspecto fue el económico para el desarrollo y culminación la investigación.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

(Sosa, 2014), en su tesis concluye lo siguiente: 1) Se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la institución y así poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado. 2) Mediante el análisis de la situación actual se puede conocer la función de la empresa, así como, la misión, visión, programa curricular, y sus objetivos como institución, pero de manera pedagógica ya que no lo determinaban de manera clara y concisa con relación a lo empresarial. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para la institución y así puedan desempeñar y formularse estrategia en la institución. 3) Las estrategias de la organización establecidas logran maximizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y disminuir y neutralizar sus debilidades y amenazas. 4) Para la propuesta planteada de una herramienta de gestión como es el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la institución (dirección) las ventajas de la posible implementación. 5) Las cuatro perspectivas principales del CMI consideradas como: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, muestran 105 vinculación entre sí lo cual se conjuga de manera

explícita y da coherencia al modelo propuesto. 6) Se observó que el personal quienes generan valor a la institución los que laboran en la misma la gran mayoría no se encuentra en planilla solo algunos de ellos; sin embargo, no hay una estabilidad laboral y esto de alguna manera puede que ellos no se sientan recompensados con lo que retribuyen.

(Messina, 2015), en su tesis llega a la siguientes conclusiones: luego de haber hecho el estudio anterior, se llega a la conclusión que es viable la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Transportes Messina S.A. Los ejecutivos consideraron que es una herramienta muy útil que logrará estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva. La puesta en marcha se verá potenciada gracias al nuevo soporte informático que se está aplicando en la empresa, ya que está en un proceso de migración hacia el Sistema de Gestión. Se busca lograr parametrizar los indicadores para asegurar la exactitud de su medición. En la primera etapa de implementación se tomarían en promedio 5 indicadores por perspectivas que serán aquellos que se consideren más relevantes. Posteriormente en períodos siguientes se profundizará agregando indicadores más complejos y añadiendo la perspectiva de la Comunidad que hoy en día es igual de necesaria que el resto. Igualmente, los directivos de la empresa son conscientes que para que sea una herramienta óptima que pueda aplicarse es indispensable asumir compromisos que permitan transmitir motivación y búsqueda de excelencia a cada uno de los puestos laborales. Por esta razón se diseñará junto con el Área de Recursos Humanos un plan de recompensas para cada empleado. Para finalizar, la estructura del pensamiento planteada por la teoría del Cuadro de Mando Integral fue considerada para la empresa como una herramienta muy útil para materializar en indicadores concretos conceptos como la visión y la misión que a veces pueden ser percibidos como abstractos.

(Andrade, 2012), concluye en su tesis: la particularización del tipo de mercado y al ser la única empresa que tiene cinco líneas de negocios le permite competir en el mercado ecuatoriano de la MetalMecánica. Elaborar el mapa estratégico tomó tiempo, ya que la diversidad de los negocios y su forma de comercializar son muy particulares. En tal virtud se desarrolló el mapa estratégico topando las perspectivas financiera, cliente, proceso y aprendizaje. Se elaboraron cuadros de mando integral a nivel de cada localidad diseñada de forma llamativa y dinámica, que permita al usuario la responsabilidad del análisis de los indicadores y evaluar el proceso o la mejora de la empresa. Esto supondrá que la estrategia se difunda y por ende sea aplicada por todos los miembros de la organización, de forma de que puedan contribuir a alcanzar la visión reflejada en el cuadro de mando integral.

(Macchiavello, 2007), en su tesis concluye lo siguiente: del presente trabajo, podemos decir que se cumplieron cabalmente los objetivos establecidos al inicio de este estudio de caso, es así que se ha logrado definir la Estrategia de la compañía, definiendo claramente cuál es su proposición de valor hacia los clientes. Además, de establecer un sistema de gestión basado en el modelo de Balanced Scorecard, que nos permitirá alinear la estrategia definida con la estructura de la organización. Para una empresa como la nuestra, que es una empresa familiar, ha sido muy provechoso todo este proceso, ya que ha participado un número no menor del personal y este se ha sentido muy gratificado por el hecho de que se le están consultando cosas que sirvieron para la definición de la proposición de valor de la Cía. Otro aspecto que ha sido relevante, es que por primera vez se ha definido una estrategia clara, precisa y con las herramientas para materializarlas, y de esto se desprende que el Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a cualquier tipo de empresa, desde una gran empresa hasta la más pequeña. La implementación de nuevos indicadores nos permitirá analizar de mejor manera el desarrollo estratégico de la empresa un ambiente cada día más competitivo,

permitiendo mejorar las tomas de decisiones. Finalmente, este estudio de caso se realizó para la compañía como un todo, posibilitando que ha futuro se pueda establecer para cada sección de la compañía su propio C.M.I.

(Cconislla, 2018), en su tesis llega a la siguiente conclusión: la metodología del cuadro de mando integral permite el desarrollo de una imagen gráfica, global y clara del negocio, por lo cual requiere la participación de todos los trabajadores de la empresa en el desarrollo de la estrategia. En ese sentido, el sistema de control de gestión aplicado representa una herramienta muy útil en la formulación de planes y objetivos estratégicos alineados con los requerimientos de los intereses de la empresa. En relación al cuadro de mando integral, es importante entender el rol trascendental que posee el capital humano de la organización dentro de la implementación estratégica, puesto que son los principales agentes en el alcance de resultados y principales agentes adaptables al cambio. El presente sistema de control de gestión propuesto representa un cambio en la perspectiva de gestión estratégica de la gerencia, de tal manera de orientar sus acciones en el desarrollo continuo a mediano y largo plazo. La implementación del cuadro de mando integral, ayuda a la gerencia a identificar los procesos decisivos en la creación de valor para la organización; ello permitirá la adopción de medidas de contingencia en los temas verdaderamente estratégicos para el logro de resultados. La dinámica que se genera en la implementación del CMI, como se estableció anteriormente, representa un claro mensaje que facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización. Asimismo, permite la capacitación continua del personal que en adelante se encargara del cumplimiento de las metas planteadas, lo cual compromete a la consecución de los objetivos de la compañía e involucra a los trabajadores con el éxito de los resultados. Con el desarrollo del sistema de control de gestión, lo que se pretende es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación

y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos y el análisis del entorno. Finalmente se plantea continuar con la generación de un plan de implementación del cuadro de mando integral propuesto, a razón de enfatizar resultados en el corto plazo para la empresa y satisfacer las expectativas de la gerencia.

(Marchand, 2013), en su tesis concluye: el lograr los objetivos específicos planteados en la presente investigación, dio como resultado la formulación de una metodología para la implantación del modelo de Balanced ScoreCard para la gestión estratégica de TIC, siendo esta el objetivo principal de la tesis. Esta metodología consta de seis fases, las cuales son: determinar el nivel de madurez de la gestión de TIC en la organización, análisis del soporte actual, determinación de los objetivos estratégicos de TIC, determinación de indicadores e inductores para la gestión estratégica de TIC, construcción del CMI o BSC para la gestión estratégica de TIC, y revisión de métricas. Como caso de estudio y de aplicación de la presente metodología se eligió a la Universidad Nacional Agraria de la Selva; aunque de acuerdo a los resultados, es una metodología que pretende ser aplicable a diversos tipos de organización. Por lo tanto la principal conclusión de la investigación, resulta en el aporte a las TIC con la propuesta de una metodología específica de implantación del modelo Balanced ScoreCard para TIC. Para cada una de las fases de la metodología, se hizo uso de procedimientos basados en encuestas y reuniones que permitan validar la información resultante de la implantación del modelo BSC, con la alta dirección y funcionarios implicados en los procesos estratégicamente más importantes de la organización. Tal es así, que una conclusión importante acerca de la búsqueda y selección de procedimientos y herramientas para el despliegue de la metodología aplicado a un caso real, es que representan un factor de éxito para asegurar su confiabilidad y validez en primera instancia. Asimismo, las herramientas de software para la construcción del cuadro

de mando integral, son basadas en el modelo tradicional, pero muchos de ellos pueden ser adaptados para un CMI para gestión de TIC. Sin embargo, más allá de la disponibilidad de múltiples aplicativos al respecto, se puede utilizar hojas de cálculo en blanco de Excel por ejemplo, e iniciar el proceso de construcción de un CMI.

(Quispe & Bujaico, 2014), en su tesis Cuadro De Mando Integral Y Desarrollo Empresarial En El Hospital De Pampas, 2012, concluye: Este trabajo de investigación nos permite afirmar que la perspectiva financiera del CMI se relaciona con la rentabilidad del Hospital de Pampas. Es decir, apoya la teoría sobre las ventajas del uso Cuadro de Mando Integral en una organización. Por otra parte, también se puede afirmar que la perspectiva del cliente del CMI incide directamente, con el posicionamiento de mercado del Hospital de Pampas. La gestión de las relaciones con el cliente es un factor sumamente importante para toda organización en crecimiento. Existe indicios suficientes para determinar que existe relación entre la perspectiva del proceso del CMI y cumplimiento del plan de cobertura o expansión mediante la mejora de sus procesos informáticos. Existen varios procesos automatizados que apoyan la gestión del hospital aún cuando falta articularlos. Finalmente, se confirma que la perspectiva de los RRHH del CMI ayuda a generar valor agregado en los conocimientos y habilidades del personal con el apoyo y soporte de la tecnología de punta. La gestión del capital humano a través del reconocimiento, motivación el liderazgo tienen relación directa con la productividad, competitividad y rentabilidad de una organización.

2.2. Bases teóricas - científicas

Plan Estratégico

(Chiavenato, 2000), La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización,

permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias

(Arellano, 2000), Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.

(Scott, 2013), La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. Durante muchos años, los ejecutivos experimentados, que asisten a programas de gestión, debían responder a la pregunta: “¿qué se entiende por estrategia?” Sus respuestas siempre son muy variadas, entre ellas:

1. Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
2. Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
3. Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
4. Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
5. Diseñar y seleccionar un curso de acción.

(Mendoza, 2000), Es un proceso por el cual una organización es analizada desde su interior para poder encontrar el camino creativo a la Visión, al futuro que se ha trazado, y lo hace usando el Pensamiento Estratégico. Ese proceso se va a traducir en un Plan Estratégico.

(Dess & Lumpkin, 2003), Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

(Altair, 2003), Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. ¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

(Altair, 2003), La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

Fases de Elaboración de un Plan Estratégico

1. **El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
 - Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se

alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- **El entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- **El entorno sectorial o entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

- **Valorar los activos intangibles de la empresa.** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2. **La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles: • Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que

conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?

- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3. **La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que

la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

El horizonte temporal del Plan Estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10- 15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos). Un horizonte temporal de 3-5 años es el período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner

en marcha los planes de acción, donde se materializan las estrategias de largo alcance y, al mismo tiempo, no es un período excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación. Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El Plan Estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales, con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

Cadena de Valor

(Porter, 1987), propone la metodología del Análisis de la Cadena de Valor donde contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio. Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias – logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo – compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

Análisis FODA

(Altair, 2003), El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras. El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo. Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

Decisiones Estratégicas

(Sainz de Vicuña, 2003), el alcance de las decisiones estratégicas de cualquier empresa pasa por un proceso a realizar en cinco fases:

1. La definición del negocio, que significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.
2. Una vez hecha la definición del negocio, las estrategias de cartera deben concretar todas las actividades o unidades de negocio (UEN) que la empresa quiere abordar.
3. A continuación, se deberá definir la estrategia competitiva a seguir dentro de cada negocio, siendo las estrategias genéricas identificadas por Michael Porter de tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.
4. Las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).
5. Las estrategias operativas o funcionales deben establecer los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

Estrategias Competitivas

(Porter, 1987), presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

(Treacy & Wiersema, 1999), presentaron tres estrategias alternativas para que una empresa supere a sus rivales dentro del sector. La primera de las estrategias de Porter (1987) es la estrategia de liderazgo en costes que está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas. Sin embargo, Treacy y Wiersema (1999) van más lejos y consideran que no es suficiente con ser líder en costes para superar al resto de empresas del sector, lo que la sociedad debe perseguir es la excelencia operacional que describen de la siguiente forma: “Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos y servicios ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y un servicio rápido y efectivo”. Por otro lado, Porter (1987) presenta la estrategia de diferenciación como segunda alternativa, la elección de esta estrategia requiere que la empresa (o UEN) cree productos y/o servicios únicos, y que estén valorados como diferentes por el mercado. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio. Sin embargo, la teoría de Treacy y Wiersema (1999) va más allá en la estrategia de diferenciación, no basta con ser diferente, lo que la sociedad debe conseguir es el liderazgo de producto, que describen de la siguiente forma: “Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado y muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto”. Finalmente, la tercera estrategia definida por Porter (1987) es la especialización. En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más

limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue una estrategia de especialización selecciona un segmento o grupo de empresas y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector. Una vez más, la teoría de Treacy y Wiersema (1999) va más allá, no se trata únicamente de ser un especialista para dominar el mercado, la ventaja competitiva la otorga la estrategia del conocimiento íntimo del consumidor, que describen de la siguiente forma: “Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que necesitan. Continuamente está cambiando los productos y servicios, y lo hace a precio razonable. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas es la lealtad a sus clientes”.

Implantación de la Estrategia

(Altair, 2003), Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las

obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de la influencia sobre otros miembros.

Diseño de una Estructura Organizacional, Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- **Especialización del trabajo o división de la mano de obra,** basada en el hecho de que, en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en una serie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- **Departamentalización:** como paso previo a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones y áreas.
- **Cadena de mando.** Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién reporta a quién. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilemas de los empleados del tipo: ¿a quién acudo si tengo un problema? Y, ¿ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- **Extensión del tramo de control.** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
- **Centralización y descentralización.** La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.
- **Formalización.** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el diseño de una estructura organizacional:
 - **Toda organización** deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
 - **La responsabilidad** siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, ésta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
 - **La delegación** de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad

produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y, sobre todo, fuga de responsabilidad.

- **La división del trabajo** adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

- **Cada empleado** debe ser responsable ante una sola persona: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando", es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

- **Debe estructurarse una organización** lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

Cuadro de Mando Integral

(Kaplan & Norton, 2002), Lo denominan Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en español debido a que este "nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

(Kaplan & Norton, 2016), El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta herramienta sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los

inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

(Berrios, 2009), Las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral son las que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia. “El establecimiento de indicadores de actuación es la clave del Cuadro de Mando Integral, detrás de este concepto está la célebre frase de que “simplemente no se puede gestionar algo que no se puede medir” de Richard Quinn, vicepresidente de Sears Merchandising Group” (Berrios, 2009, p.3). El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Pero el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativo, es un sistema de gestión estratégica que permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

- Aumentar el feedback y formación estratégica.

(Kaplan & Norton, 2002), ellos plantean cuatro aspectos importantes en el uso del CMI, así tenemos:

Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia. El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros el equipo debe pensar en que van a poner el énfasis, de cara a la perspectiva del cliente debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez establecidos los objetivos financieros y de clientes, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos. Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos, tabloneros de anuncios, videos o de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Al final del proceso de

comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas. El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio, si se fijan objetivos financieros ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Se busca que los objetivos para los indicadores de los clientes deriven de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De este modo el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. El Cuadro de Mando Integral también busca que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

Aumentar el feedback y la formación estratégica. El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando en una estructura de formación estratégica, proporcionando la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, ya que permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias e incluso hacer cambios, gracias al feedback recibido. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender

sobre el futuro. El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir, el proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir el cuadro introduce sistemas de pensamiento dinámico. El tercer proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de actuación y resultados. Sin embargo, las estrategias no pueden ser tan lineales y estables, se necesita que los directivos cuestionen sus asunciones subyacentes y mediten si la teoría sobre la cual están operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales; para lo cual necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia planeada sigue siendo viable y de éxito.

(Kaplan & Norton, 2002), señalan como perspectivas del cuadro de mando integral a cuatro aspectos:

La Perspectiva Financiera. La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.

La Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y

medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La Perspectiva del Proceso Interno. Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos productos en los que una organización ha de sobresalir son excelencia.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. “Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente”. (Kaplan y Norton, 2002, p.139). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, ya que los objetivos e indicadores financieros y no financieros se derivan de la visión y estrategia de la organización. “En esta era de trabajadores del conocimiento,

la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro”. (Kaplan y Norton, 2016, p.76). La estrategia, no es solamente un proceso de gestión, existe un continuo que comienza en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas estén en línea con ella y la apoyen. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores, así como una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. La mayor preocupación de los ejecutivos tiene que ver con el desafío que representa para ellos asegurar la generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas y la comunidad en general; la “propuesta de valor” es el componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico y representa gran parte del valor agregado de un producto o servicio. Otro de los aspectos abordados con mucho énfasis en algunos mapas estratégicos describe de qué manera las organizaciones están transformando sus activos intangibles en activos tangibles. Los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo. La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. El sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, como espera crear un valor futuro y sustentable; por consiguiente, al diseñar un Cuadro de Mando Integral, una organización debe medir los

pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

2.3. Definición de términos básicos

Actividades, Acciones o tareas ejecutadas por una organización o proyecto, para generar productos, resultados y así lograr los objetivos trazados.

Análisis FODA, DOFA o matriz FODA, Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats* (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Cuadro de Mando Integral (CMI), El cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión propuesta por los autores Kaplan y Norton (1996) que tiene como objetivo proporcionar información a los directivos sobre el desempeño corporativo, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros.

Estrategia, Acción o conjunto de acciones establecidas para el cumplimiento de un objetivo o meta.

Gestión, Proceso de dirección de los recursos tangibles e intangibles de una organización o negocio, de sus procesos y actividades. Se caracteriza por su alta carga de responsabilidad y el necesario componente de liderazgo que requiere para lograr los objetivos con el concurso de otros. Implica también un grado de administración y coordinación de los elementos a disposición.

Indicador, Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite valorar y/o describir la evolución de una actividad, proceso u objetivo establecido.

Mapa Estratégico, El mapa estratégico se plantea como una representación gráfica donde se pueden establecer las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización a través de cuatro perspectivas básicas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico, Objetivo organizacional a largo plazo, establecido dentro del proceso de la planeación estratégica, relacionado de manera directa con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Plan Estratégico Institucional (PEI), Documento en el que se hace visible el proceso de Planeación Estratégica de una organización a mediano plazo. Guía su actuación en función de los objetivos y metas que se haya trazado. Es a la vez una labor de conocimiento de sí misma, de diagnóstico, monitoreo y evaluación, destacando el diseño de acciones y estrategias para alcanzar los propósitos establecidos en sus documentos fundacionales.

Planeación Estratégica, Proceso administrativo que se utiliza para definir los objetivos y metas de una organización en un largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas. Esta herramienta tiene como principales características que se realiza con base a un análisis exhaustivo del entorno y las capacidades internas organizacionales e incluye la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación.

Planes Estratégicos, Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La aplicación del Plan Estratégico e Implementación Del Cuadro De Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

2.4.2. Hipótesis específica

El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

2.5. Identificación de variables

V. 1

Gestión

V. 2

Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

| VARIABLES | INDICADORES | DIMENSIONES |
|--|----------------------------|---|
| V.1. | | |
| Gestión | -Planificación | <ul style="list-style-type: none"> . Diagnóstico . Planes . Políticas . Acciones . Programas . Proyectos |
| | - Organización | <ul style="list-style-type: none"> . Estructura orgánica . Documentos de gestión . Programas de capacitación del personal . Programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad. . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos económicos y financieros . Coordinación |
| | - Dirección | <ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo . Estrategias y políticas . Ejecución de planes . Motivación . Comunicación . Supervisión |
| | - Control | <ul style="list-style-type: none"> . Verificación . Regulación . Control . Medidas correctivas . Regulación de normas |
| V.2. Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral | - Plan Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> . Visión . Misión . Políticas de desarrollo . Valores . Objetivos . Recursos . Servicios . Planes de acción . Plan Operativo Institucional . Cadena de valor |
| | - Cuadro de Mando Integral | <ul style="list-style-type: none"> . Objetivos estratégicos . Perspectivas . Mapa estratégico . Cuadro de mando integral . Fichas de Indicadores, Objetivos e Iniciativas. . Tablero de Control |

CAPITULO III METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación para nuestra investigación fue descriptivo de relación, porque describimos los hechos y relacionamos las variables y dimensiones del estudio.

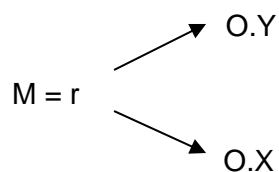
3.2. Métodos de investigación

Se usó los métodos de observación, inductivo, deductivo y analítico por cuanto se partió de un análisis general de las variables y dimensiones de estudio.

3.3. Diseño de investigación

En la investigación se aplicó el diseño correlacional donde se toma una y conjunto de muestras denominados muestra M para relacionar las variables de estudio:

$$M = O.Y (f) O.X$$



Dónde:

M = Es la muestra

O = Observación

r = Relación entre las variables

Y = Gestión

X = Plan Estratégico e Implementación de Cuadro de Mando Integral

3.4. Población y muestra

Población

Está constituido por 37859 habitantes según viviendas coberturadas y población servida del servicio de agua potable al 2018 en la ciudad de Cerro de Pasco comprendido los distritos Chaupimarca, Yanacancha, y Vicco.

Muestra

La muestra es de tipo probabilística extraída de la población mediante la fórmula a continuación, el mismo que corresponde a 380 muestras, que se aplicó los instrumentos de encuesta en la investigación.

El tamaño de muestra fue calculado a partir de la población con un margen de error de 5%, la distribución estándar de 1.96, la tasa de acierto y fracaso será de 0.5; para el cual se utilizará la siguiente fórmula: Probabilístico.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N = Población

n = Muestra

Z = Distribución Estándar

E = Margen o probabilidad de error

p = Tasa de acierto o éxito

q = Tasa de fracaso o error

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En nuestra investigación se aplicó el instrumento para recolectar datos:

- Encuestas – Cuestionarios de tipo escala dicotómica para variable cualitativa.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica de procesamiento de datos mediante la encuesta se recopiló la información en la población en los distritos de Yanacancha, Chaupimarca y Vicco, después se procedió al tratamiento de la información recopilada ordenando los datos en el programa Excel ordenando según las variables y dimensiones, así mismo se hizo las sumatorias de las variables y de las dimensiones, luego se exporto al programa del SPSS 26 para realizar la estadística descriptiva, las tablas de frecuencia y luego desarrollar la transformación de sumatoria mediante la baremación de las variables y las dimensiones, para luego realizar las pruebas estadísticas de verificación o pruebas de hipótesis tanto general como específicas con sus interpretaciones y conclusiones obtenidas.

3.7. Tratamiento estadístico

Para el tratamiento estadístico primero estimamos las tablas de frecuencia, los gráficos y las interpretaciones respectivas, seguidamente se realizaron las pruebas de hipótesis general y específicas con el estadístico de correlación Rho de Spearman, para medir el grado de correlación.

3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para el estudio se ha seleccionado el instrumento para variables cualitativas categóricas dicotómicas, los mismos que han sido validados con el Alfa de Cronbach en el programa SPSS 26 para medir su grado de confiabilidad, el cual nos da como resultado de 0.831 muy cerca a 1 lo cual indica que el instrumento es confiable, así podemos observar la tabla siguiente:

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| 0,831 | 0,831 | 42 |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas y 42 ítems.

3.9. Orientación ética

En el desarrollo de la investigación hemos considerado un punto muy importante, de hacer los pasos y procedimientos con ética personal y profesional, de cumplir con los valores importantes como la honestidad, responsabilidad y pertinencia al momento de usar las referencias bibliográficas en el antecedente del estudio, el marco teórico, recolección de datos y análisis de datos, como al llegar a las conclusiones y recomendaciones del estudio, en todos los puntos de la tesis creemos que hemos sido éticos y transparentes.

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Descripción del Trabajo de Campo

La aplicación de los instrumentos se ha llevado a cabo en los tres distritos ámbito de estudio, Yanacancha, Chaupimarca y Vicco, como quiera que los tres distritos están controlados en el abastecimiento del consumo de agua por la Empresa Emapa S.A. Pasco. Una vez diseñado las encuestas mediante los cuestionarios de forma dicotómica y validada con el alfa de Cronbach, en segundo lugar, se procedió a recopilar la información respectiva en la zona de estudio de las 380 muestras de la población, se ha llevado a cabo el procesamiento estadístico con los programas Excel y el SPSS 26 para obtener los resultados, el cual incluye la interpretación y posteriormente las conclusiones y recomendaciones.

4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

Recopilado la información, se pasó a realizar la presentación de los resultados, primeramente se presenta las tablas de frecuencias con los gráficos respectivos y las interpretaciones de los 42 items, luego presentamos las pruebas de hipótesis de forma general y luego las específicas, cada una de ellas con sus tablas de contingencias y las tablas de resultados con los pasos y procedimientos de la

prueba Rho de Spearman y cada uno de ellos con sus análisis respectivo; para ello se ha tenido que aplicar sumatorias de transformación según los baremos para cada una de las variables y las respectivas dimensiones para posterior a ello realizar las pruebas de verificación estadística en el programa SPSS 26.

Tabla No. 01

Tabla No. 01: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la visión

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 251 | 66,1 | 66,1 | 66,1 |
| | Si | 129 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 01: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la visión



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 66.05% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no tiene formulado la visión y el 33.95% menciona que si tiene formulado la visión.

Tabla No. 02

Tabla No. 02: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la misión

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 185 | 48,7 | 48,7 | 48,7 |
| | Si | 195 | 51,3 | 51,3 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 02: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la misión



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.32% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. si tiene formulado la misión y el 48.68% menciona que no tiene formulado la misión.

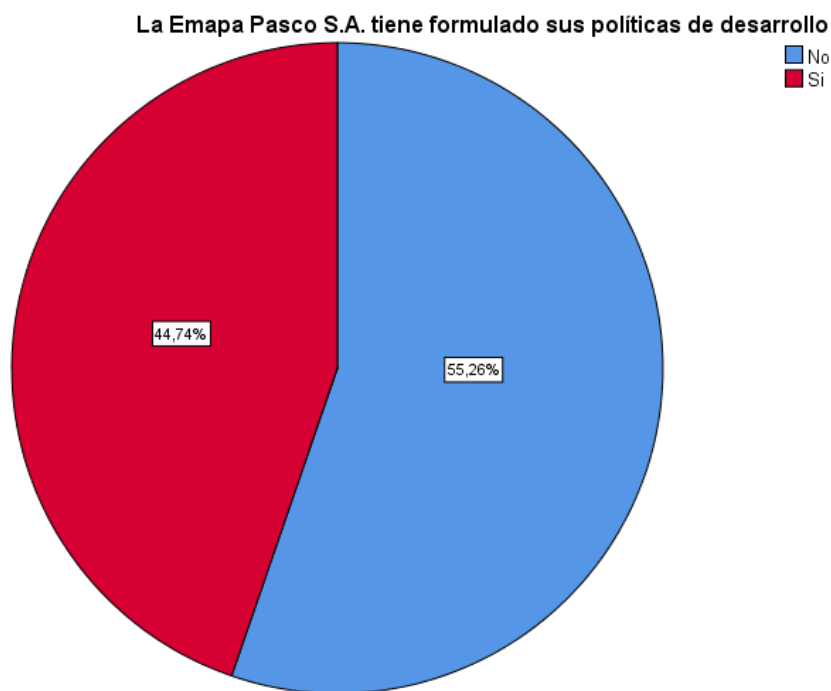
Tabla No. 03

Tabla No. 03: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus políticas de desarrollo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 210 | 55,3 | 55,3 | 55,3 |
| | Si | 170 | 44,7 | 44,7 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 03: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus políticas de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.26% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no tiene formulado sus políticas de desarrollo y el 44.74% menciona que si tiene formulado sus políticas de desarrollo.

Tabla No. 04

Tabla No. 04: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado los valores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 212 | 55,8 | 55,8 | 55,8 |
| | Si | 168 | 44,2 | 44,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 04: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado los valores



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.79% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no tiene formulado los valores y el 44.21% menciona que si tiene formulado los valores.

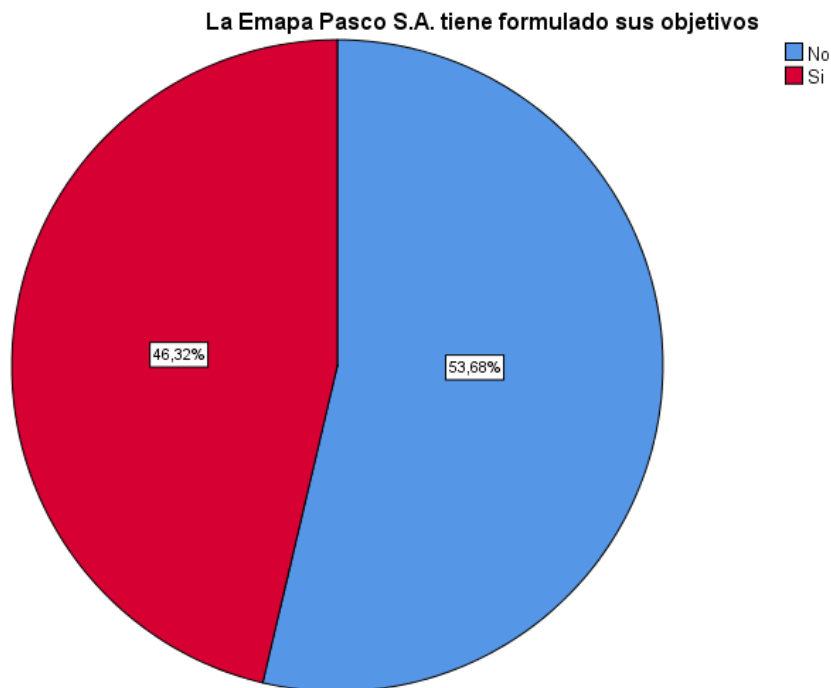
Tabla No. 05

Tabla No. 05: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 204 | 53,7 | 53,7 | 53,7 |
| | Si | 176 | 46,3 | 46,3 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 05: La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus objetivos



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 53.68% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no tiene formulado sus objetivos y el 46.32% menciona que si tiene formulado sus objetivos.

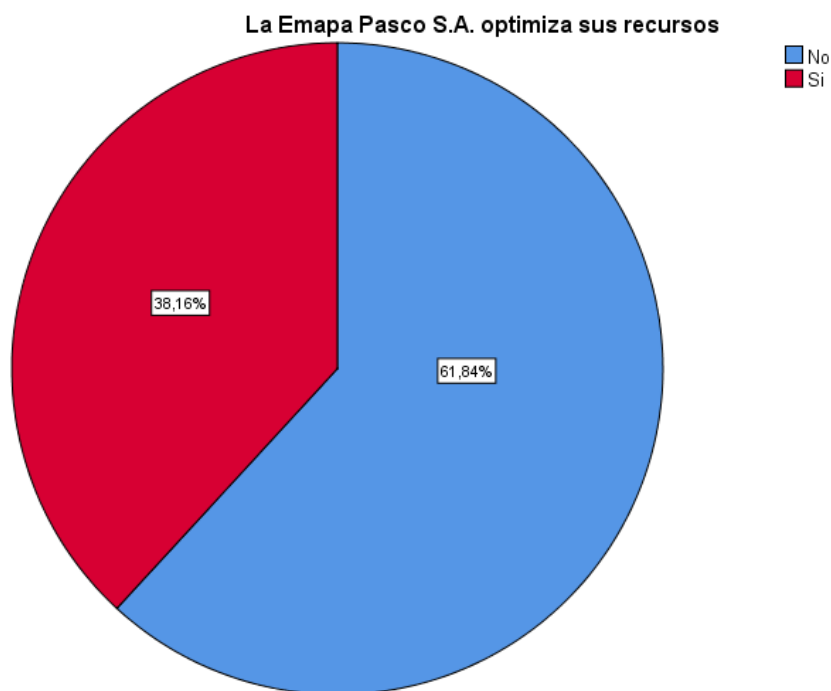
Tabla No. 06

Tabla No. 06: La Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 235 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| | Si | 145 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 06: La Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 61.84% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos y el 38.16% menciona que si optimiza sus recursos

Tabla No. 07

Tabla No. 07: La Emapa Pasco S.A. prioriza sus servicios

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 193 | 50,8 | 50,8 | 50,8 |
| | Si | 187 | 49,2 | 49,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 07: La Emapa Pasco S.A. prioriza sus servicios



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 50.79% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no prioriza sus servicios y el 49.21% menciona que si prioriza sus servicios.

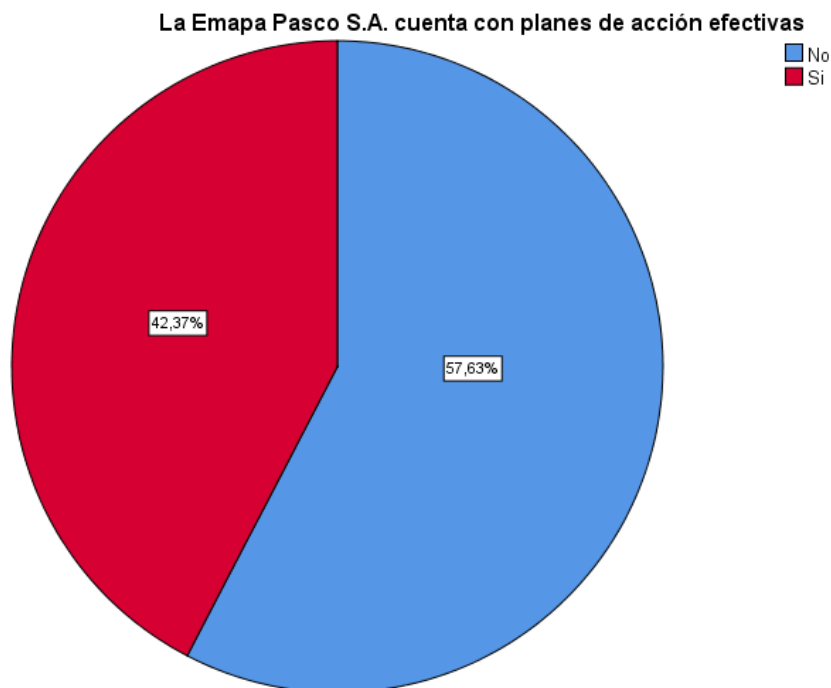
Tabla No. 08

Tabla No. 08: La Emapa Pasco S.A. cuenta con planes de acción efectivas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 219 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| | Si | 161 | 42,4 | 42,4 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 08: La Emapa Pasco S.A. cuenta con planes de acción efectivas



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 57.63% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con planes de acción efectivas y el 42.37% menciona que si cuenta con planes de acción efectivas.

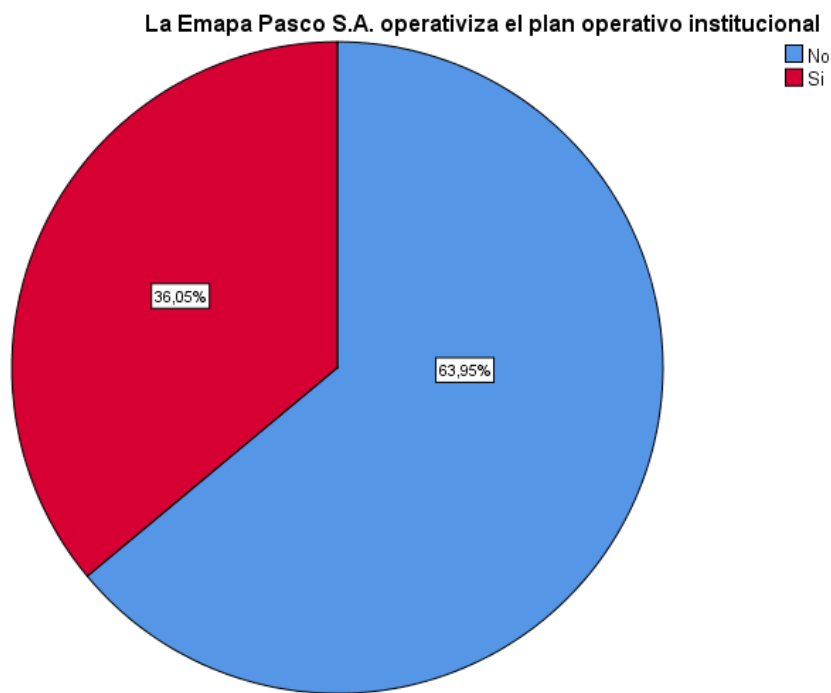
Tabla No. 09

Tabla No. 09: La Emapa Pasco S.A. operativiza el plan operativo institucional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 243 | 63,9 | 63,9 | 63,9 |
| | Si | 137 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 09: La Emapa Pasco S.A. operativiza el plan operativo institucional



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 63.95% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no operativiza el plan operativo institucional y el 36.05% menciona que si operativiza el plan operativo institucional.

Tabla No. 10

Tabla No. 10: La Emapa Pasco S.A. cuenta con cadena de valor

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 179 | 47,1 | 47,1 | 47,1 |
| | Si | 201 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 10: La Emapa Pasco S.A. cuenta con cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 52.89% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. si cuenta con cadena de valor y el 47.11% menciona que no cuenta con cadena de valor.

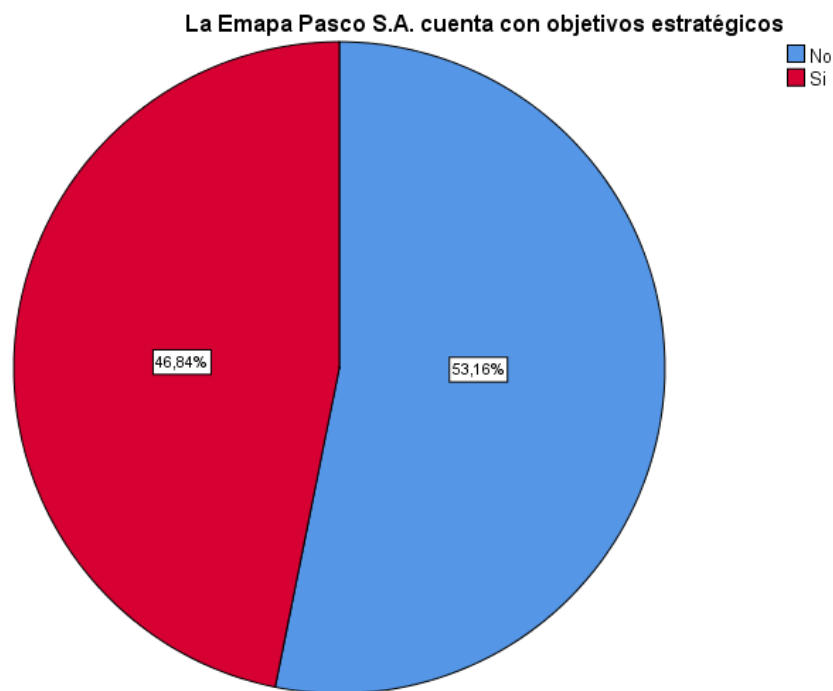
Tabla No. 11

Tabla No. 11: La Emapa Pasco S.A. cuenta con objetivos estratégicos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 202 | 53,2 | 53,2 | 53,2 |
| | Si | 178 | 46,8 | 46,8 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 11: La Emapa Pasco S.A. cuenta con objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 53.16% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con objetivos estratégicos y el 46.84% menciona que si cuenta con objetivos estratégicos.

Tabla No. 12

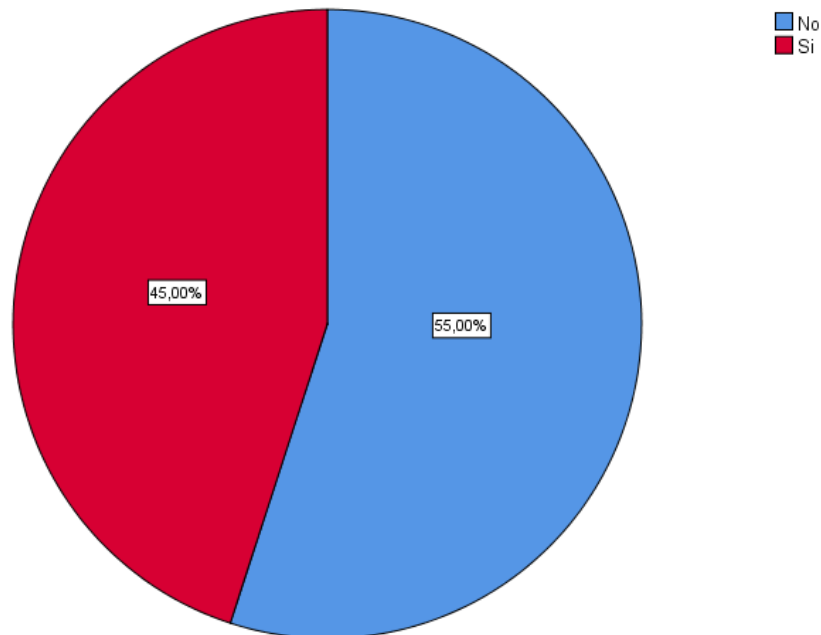
Tabla No. 12: La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 209 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| | Si | 171 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 12: La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero

La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.00% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero y el 45.00% menciona que si cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero.

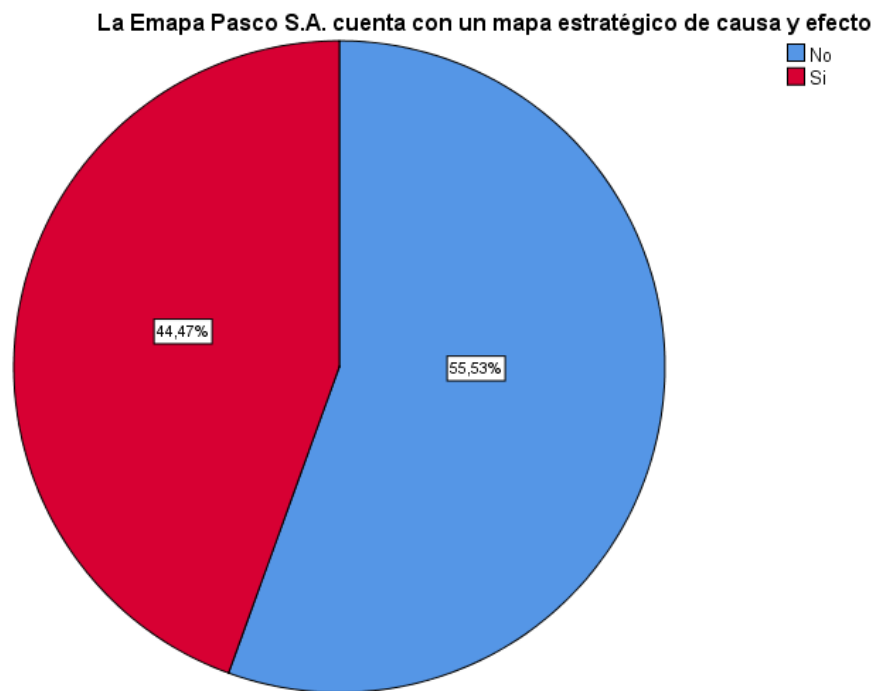
Tabla No. 13

Tabla No. 13: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 211 | 55,5 | 55,5 | 55,5 |
| | Si | 169 | 44,5 | 44,5 | 100,0 |
| Total | | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 13: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.53% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto y el 44.47% menciona que si cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto.

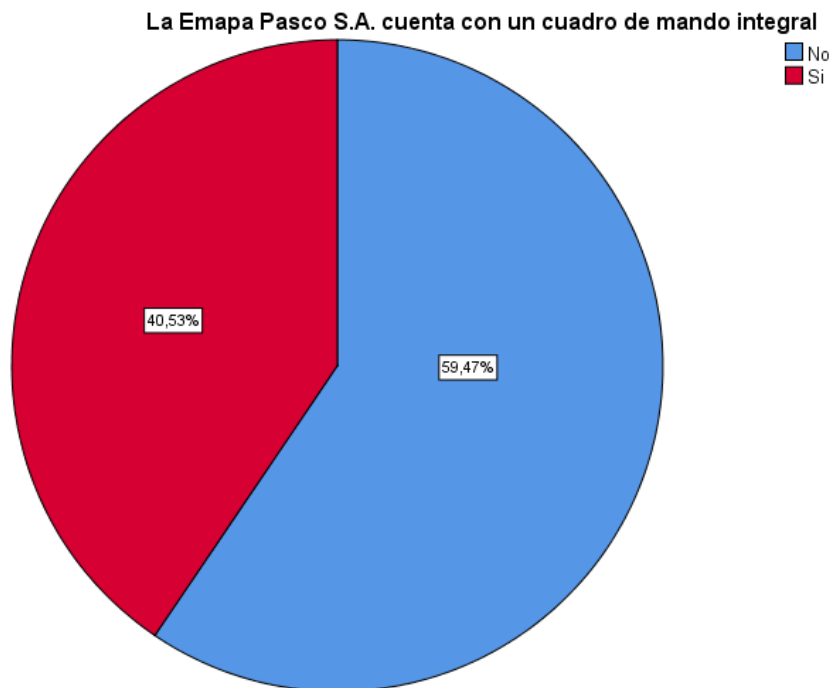
Tabla No. 14

Tabla No. 14: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un cuadro de mando integral

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 226 | 59,5 | 59,5 | 59,5 |
| | Si | 154 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 14: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 59.47% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con un cuadro de mando integral y el 40.53% menciona que si cuenta con un cuadro de mando integral.

Tabla No. 15

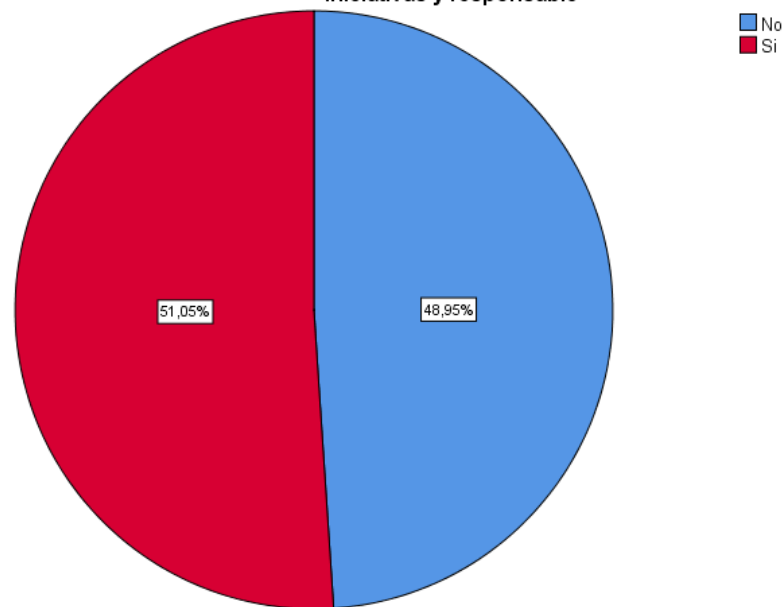
Tabla No. 15: La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 186 | 48,9 | 48,9 | 48,9 |
| | Si | 194 | 51,1 | 51,1 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 15: La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable

La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.05% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. si incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable y el 48.95% menciona que no incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable.

Tabla No. 16

Tabla No. 16: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de indicadores

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 194 | 51,1 | 51,1 | 51,1 |
| | Si | 186 | 48,9 | 48,9 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 16: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de indicadores



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.05% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con fichas de indicadores y el 48.95% menciona que si cuenta con fichas de indicadores.

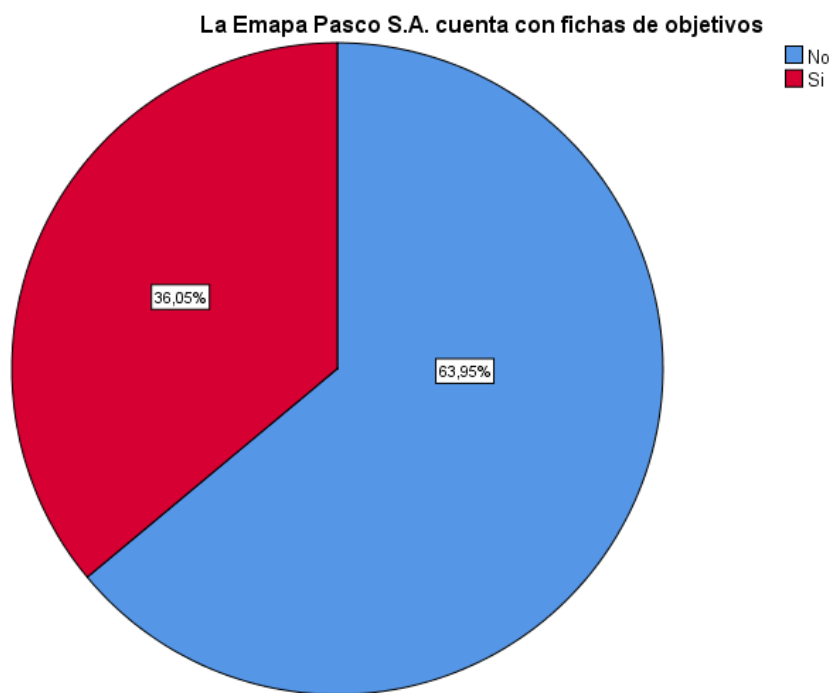
Tabla No. 17

Tabla No. 17: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de objetivos

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 243 | 63,9 | 63,9 | 63,9 |
| | Si | 137 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 17: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de objetivos



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 63.95% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con fichas de objetivos y el 36.05% menciona que si cuenta con fichas de objetivos.

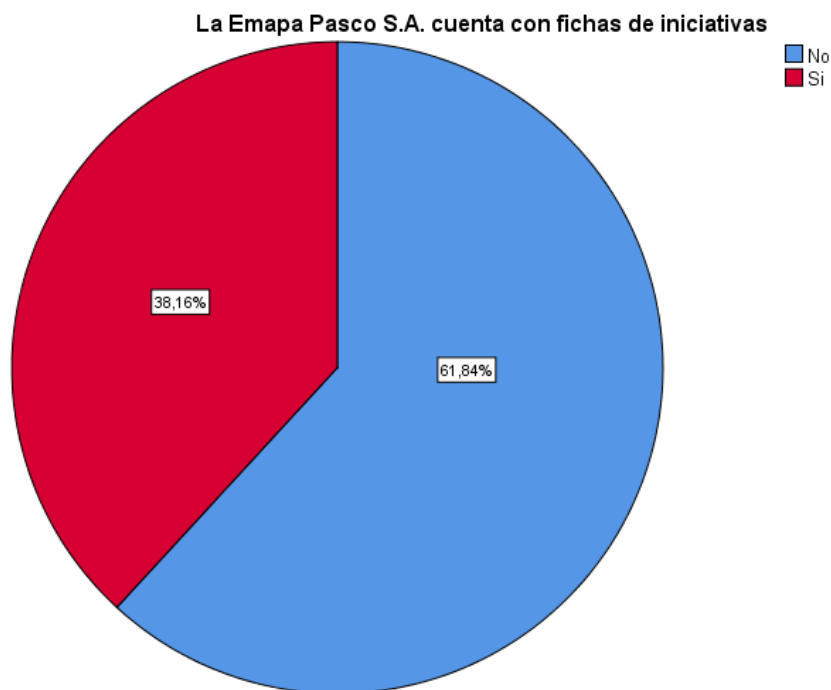
Tabla No. 18

Tabla No. 18: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de iniciativas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 235 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| | Si | 145 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 18: La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de iniciativas



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 61.84% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con fichas de iniciativas y el 38.16% menciona que si cuenta con fichas de iniciativas.

Tabla No. 19

Tabla No. 19: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un tablero de control

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 195 | 51,3 | 51,3 | 51,3 |
| | Si | 185 | 48,7 | 48,7 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 19: La Emapa Pasco S.A. cuenta con un tablero de control



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.32% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con un tablero de control y el 48.68% menciona que si cuenta con un tablero de control.

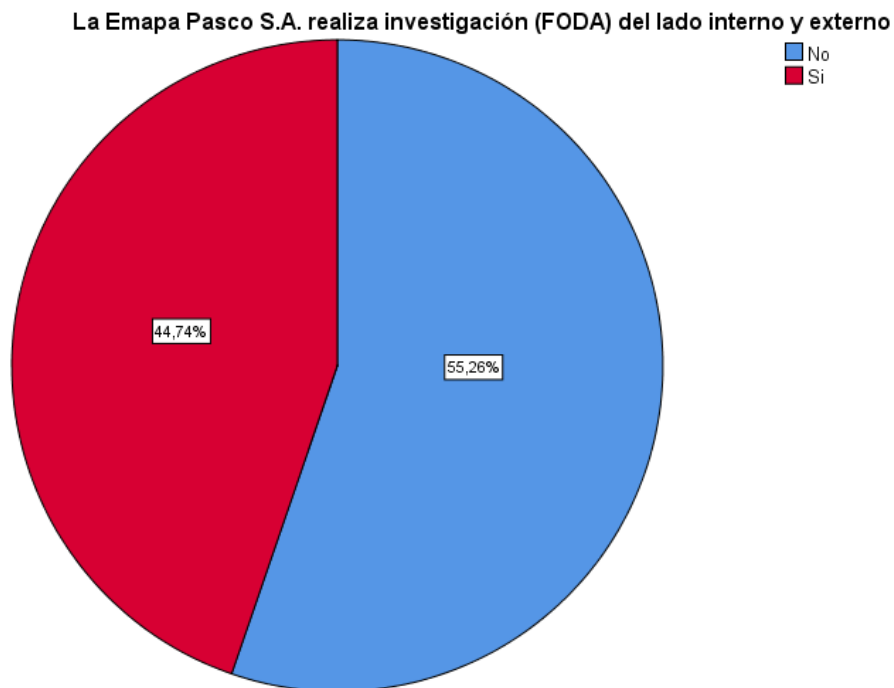
Tabla No. 20

Tabla No. 20: La Emapa Pasco S.A. realiza investigación (FODA) del lado interno y externo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 210 | 55,3 | 55,3 | 55,3 |
| | Si | 170 | 44,7 | 44,7 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 20: La Emapa Pasco S.A. realiza investigación (FODA) del lado interno y externo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.26% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no realiza investigación (FODA) del lado interno y externo y el 44.74% menciona que si realiza investigación (FODA) del lado interno y externo.

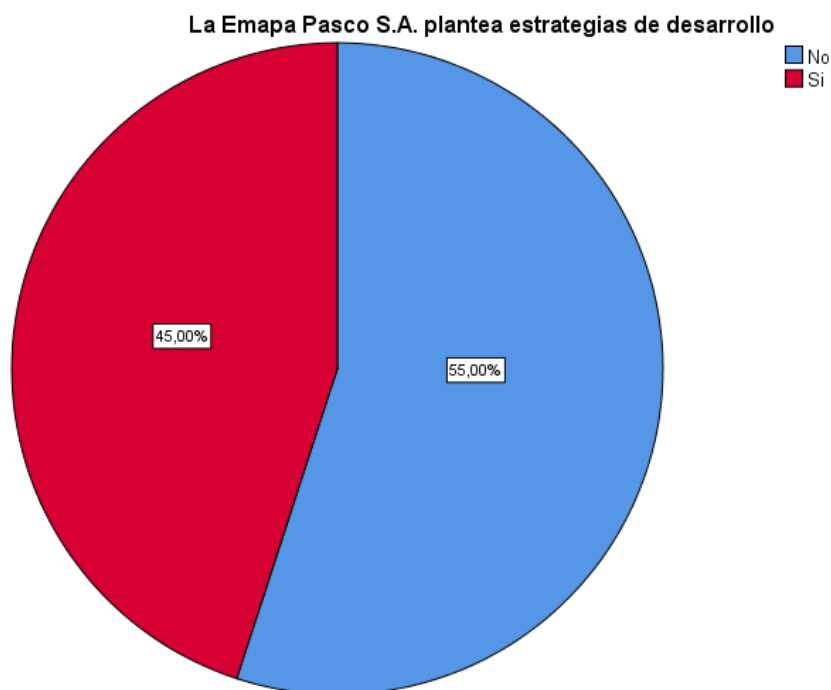
Tabla No. 21

Tabla No. 21: La Emapa Pasco S.A. plantea estrategias de desarrollo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 209 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| | Si | 171 | 45,0 | 45,0 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 21: La Emapa Pasco S.A. plantea estrategias de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.00% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no plantea estrategias de desarrollo y el 45.00% menciona que si plantea estrategias de desarrollo.

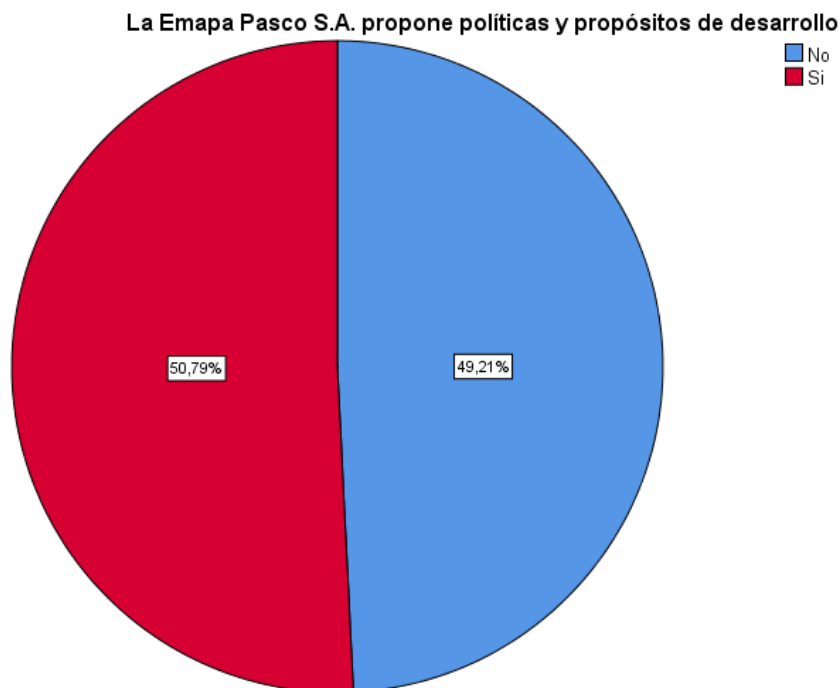
Tabla No. 22

Tabla No. 22: La Emapa Pasco S.A. propone políticas y propósitos de desarrollo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 187 | 49,2 | 49,2 | 49,2 |
| | Si | 193 | 50,8 | 50,8 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 22: La Emapa Pasco S.A. propone políticas y propósitos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 50.79% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A si propone políticas y propósitos de desarrollo y el 49.21% menciona que no propone políticas y propósitos de desarrollo.

Tabla No. 23

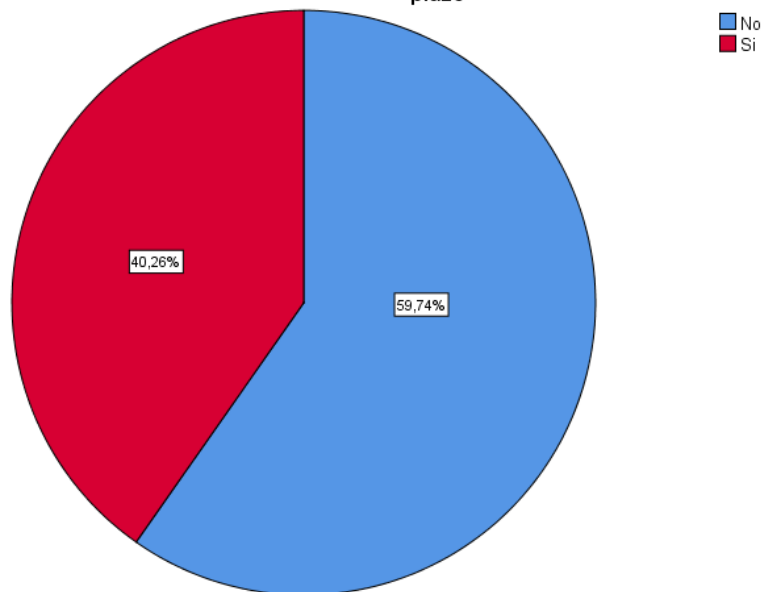
Tabla No. 23: La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 227 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| | Si | 153 | 40,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 23: La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo

La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 59.74% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo y el 40.26% menciona que, si propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

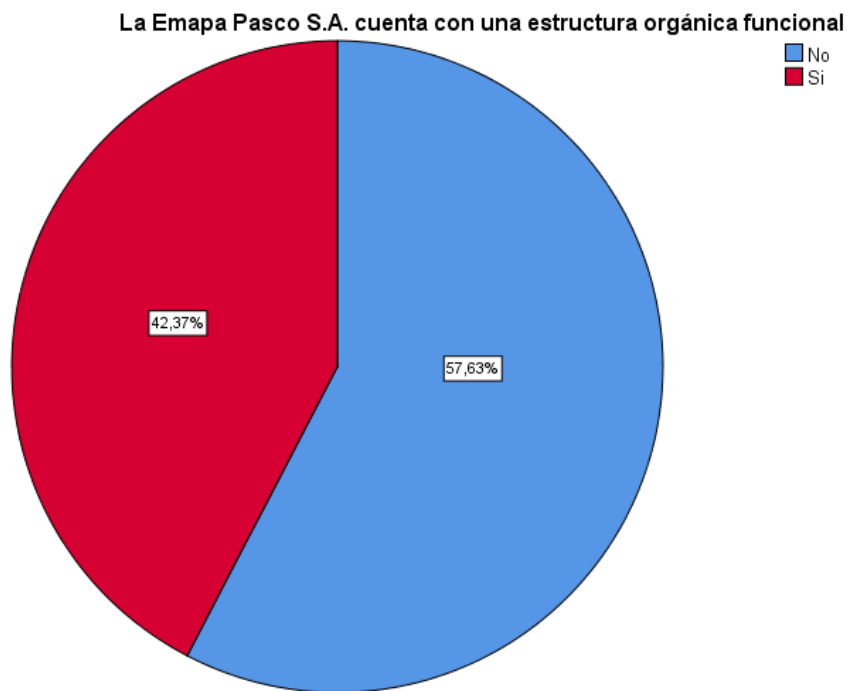
Tabla No. 24

Tabla No. 24: La Emapa Pasco S.A. cuenta con una estructura orgánica funcional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 219 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| | Si | 161 | 42,4 | 42,4 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 24: La Emapa Pasco S.A. cuenta con una estructura orgánica funcional



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 57.63% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con una estructura orgánica funcional y el 42.37% menciona que si cuenta con una estructura orgánica funcional.

Tabla No. 25

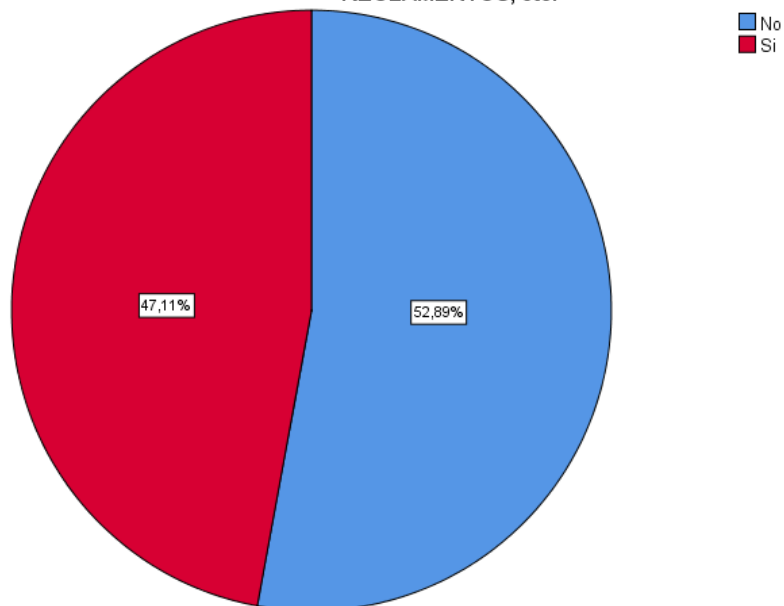
Tabla No. 25: La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 201 | 52,9 | 52,9 | 52,9 |
| | Si | 179 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 25: La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc.

La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc.



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 52.89% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc. y el 47.11% menciona que si cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc.

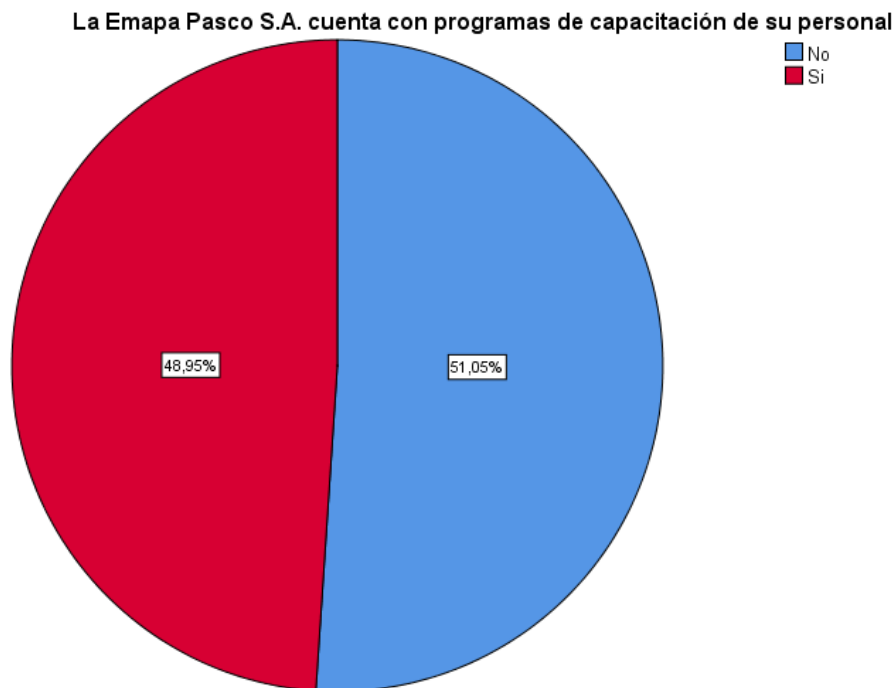
Tabla No. 26

Tabla No. 26: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de capacitación de su personal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 194 | 51,1 | 51,1 | 51,1 |
| | Si | 186 | 48,9 | 48,9 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 26: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de capacitación de su personal



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.05% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con programas de capacitación de su personal y el 48.95% menciona que si cuenta con programas de capacitación de su personal.

Tabla No. 27

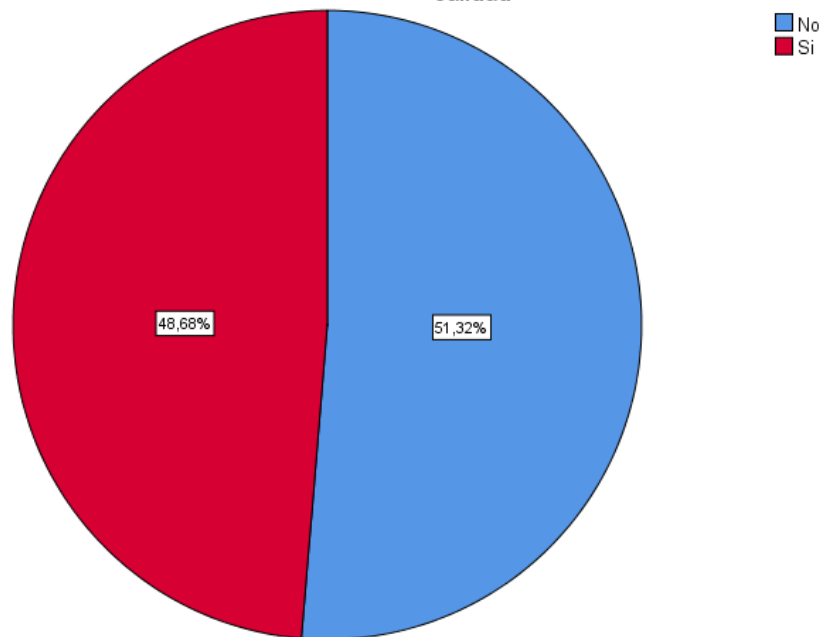
Tabla No. 27: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 195 | 51,3 | 51,3 | 51,3 |
| | Si | 185 | 48,7 | 48,7 | 100,0 |
| Total | | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 27: La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad

La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.32% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad y el 48.68% menciona que si cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad.

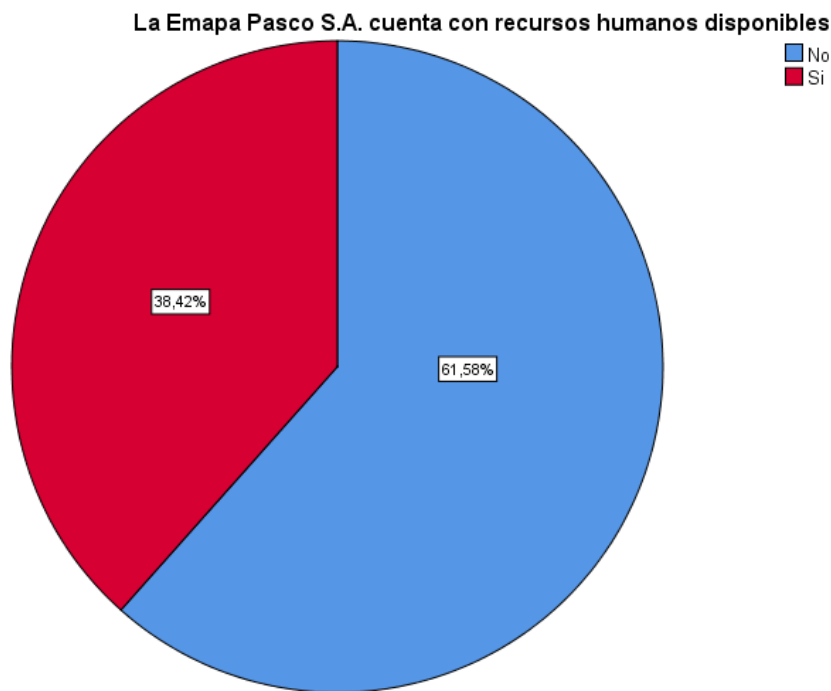
Tabla No. 28

Tabla No. 28: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos humanos disponibles

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 234 | 61,6 | 61,6 | 61,6 |
| | Si | 146 | 38,4 | 38,4 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 28: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos humanos disponibles



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 61.58% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con recursos humanos disponibles y el 38.42% menciona que si cuenta con recursos humanos disponibles.

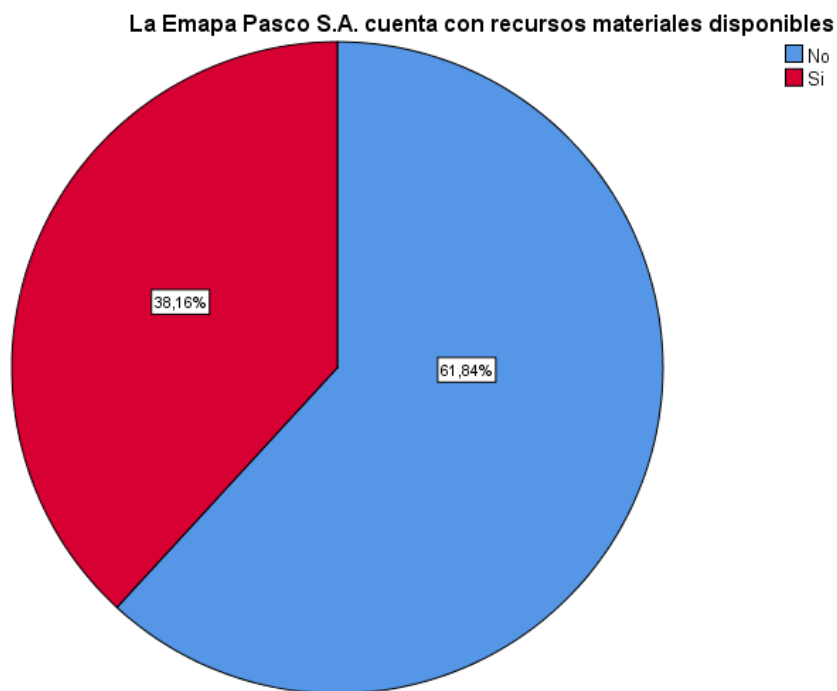
Tabla No. 29

Tabla No. 29: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos materiales disponibles

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 235 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| | Si | 145 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 29: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos materiales disponibles



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 61.84% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no cuenta con recursos materiales disponibles y el 38.16% menciona que si cuenta con recursos materiales disponibles.

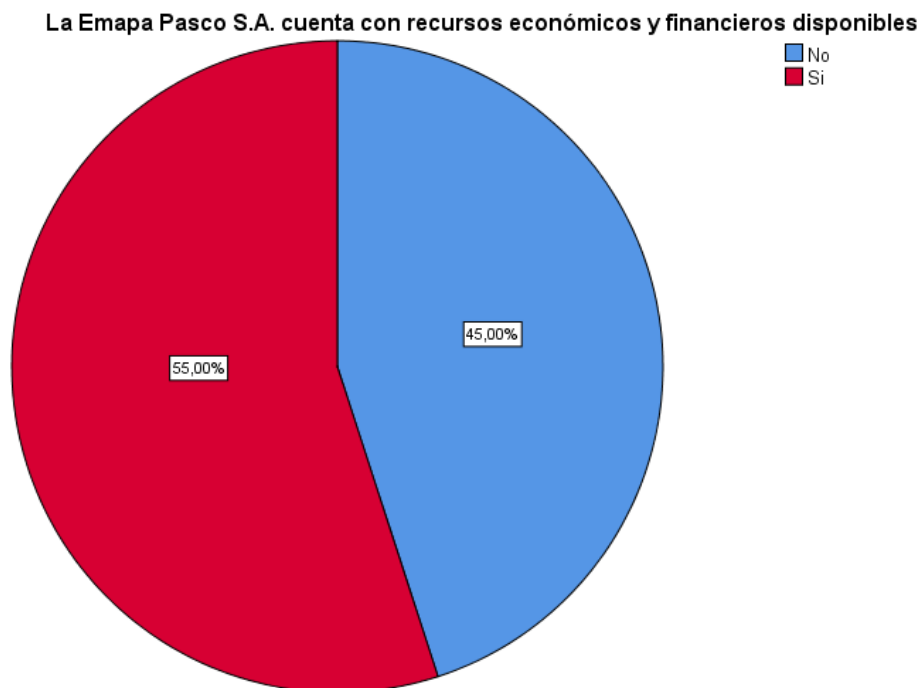
Tabla No. 30

Tabla No. 30: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos económicos y financieros disponibles

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 171 | 45,0 | 45,0 | 45,0 |
| | Si | 209 | 55,0 | 55,0 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 30: La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos económicos y financieros disponibles



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.00% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. si cuenta con recursos económicos y financieros disponibles y el 45.00% menciona que no cuenta con recursos económicos y financieros disponibles.

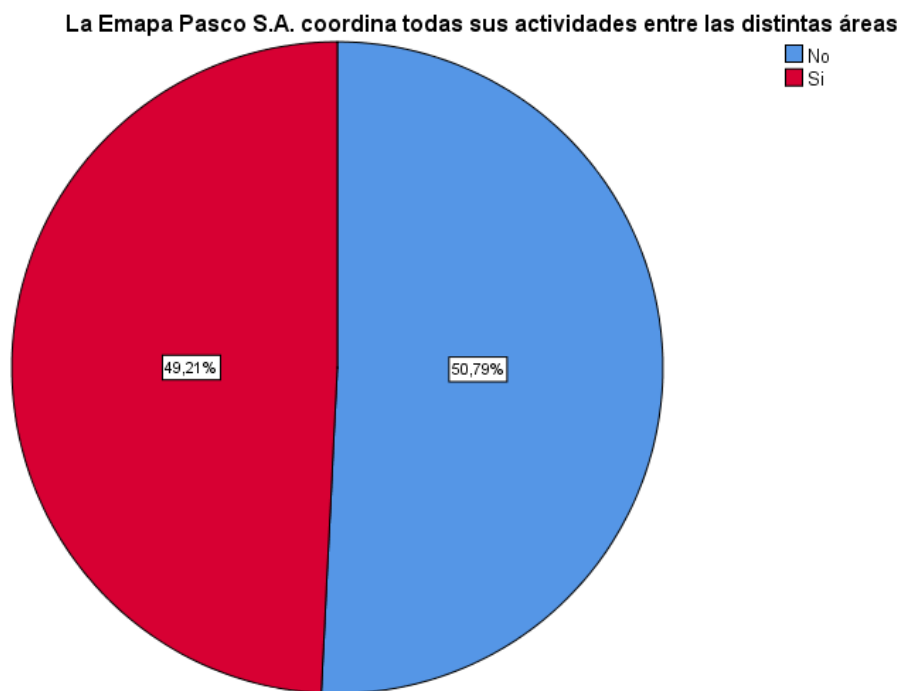
Tabla No. 31

Tabla No. 31: La Emapa Pasco S.A. coordina todas sus actividades entre las distintas áreas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 193 | 50,8 | 50,8 | 50,8 |
| | Si | 187 | 49,2 | 49,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 31: La Emapa Pasco S.A. coordina todas sus actividades entre las distintas áreas



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 50.79% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no coordina todas sus actividades entre las distintas áreas y el 49.21% menciona que si coordina todas sus actividades entre las distintas áreas.

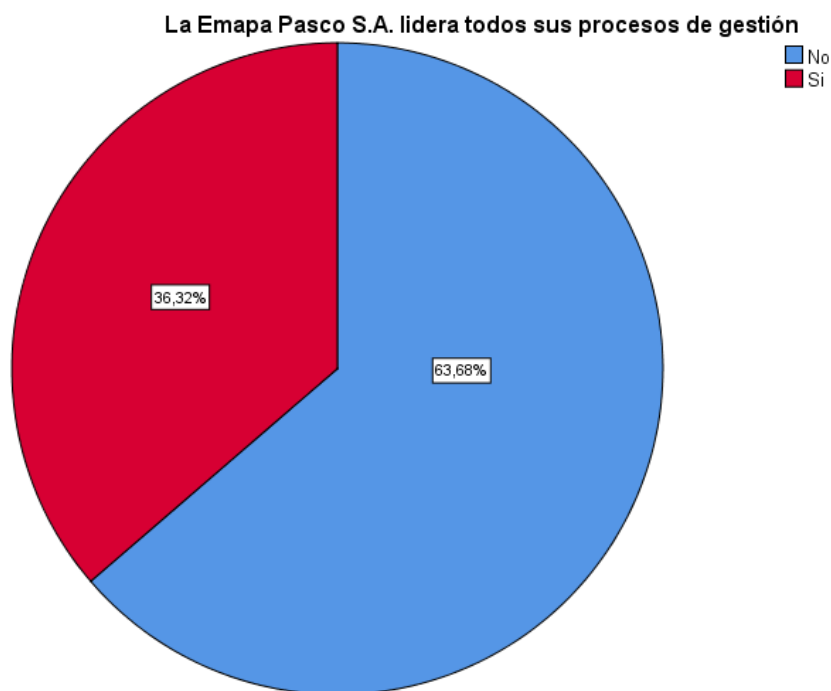
Tabla No. 32

Tabla No. 32: La Emapa Pasco S.A. lidera todos sus procesos de gestión

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 242 | 63,7 | 63,7 | 63,7 |
| | Si | 138 | 36,3 | 36,3 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 32: La Emapa Pasco S.A. lidera todos sus procesos de gestión



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 63.68% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no lidera todos sus procesos de gestión y el 36.32% menciona que si lidera todos sus procesos de gestión.

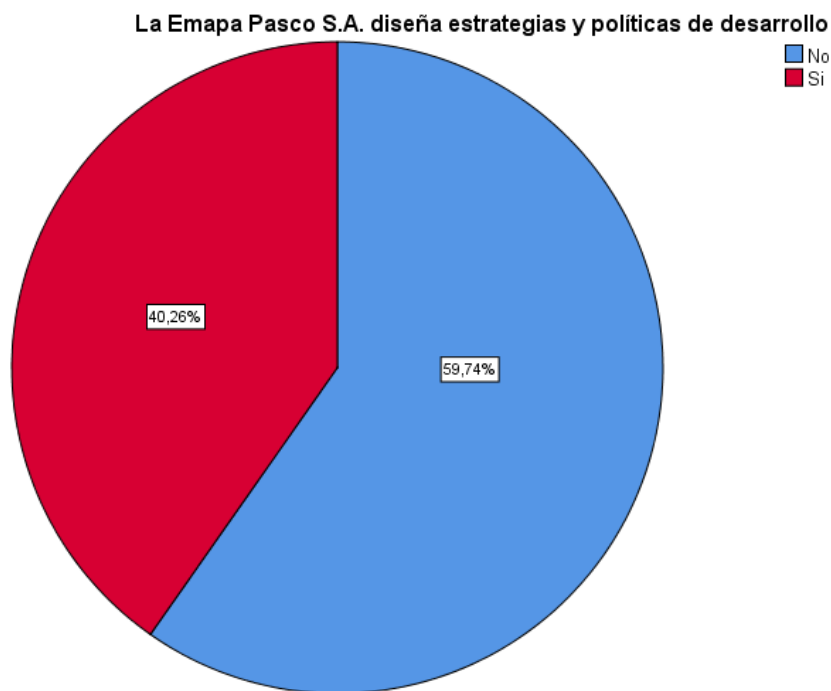
Tabla No. 33

Tabla No. 33: La Emapa Pasco S.A. diseña estrategias y políticas de desarrollo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 227 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| | Si | 153 | 40,3 | 40,3 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 33: La Emapa Pasco S.A. diseña estrategias y políticas de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 59.74% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no diseña estrategias y políticas de desarrollo y el 40.26% menciona que si diseña estrategias y políticas de desarrollo.

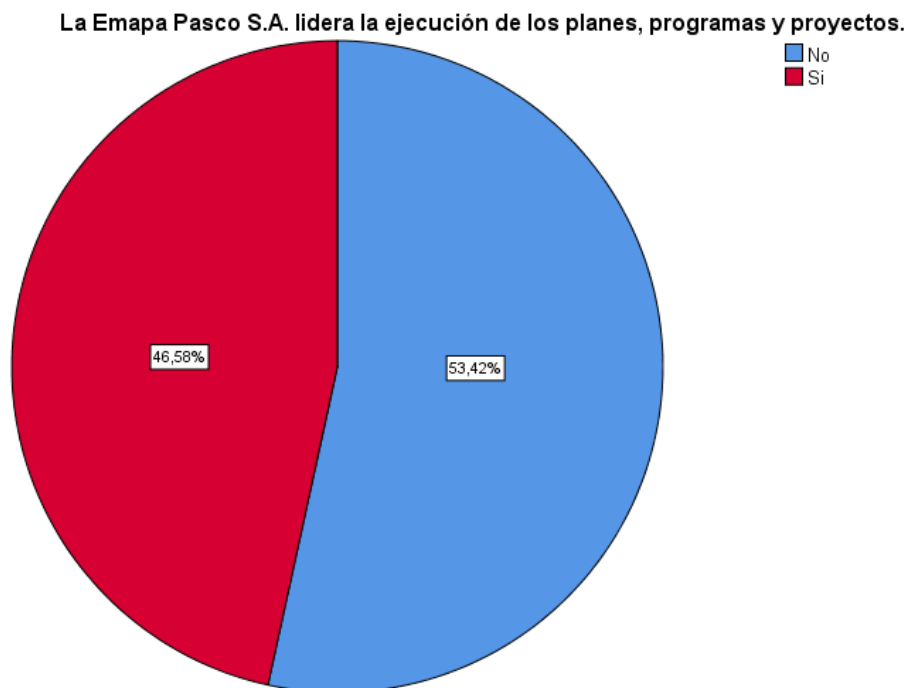
Tabla No. 34

Tabla No. 34: La Emapa Pasco S.A. lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 203 | 53,4 | 53,4 | 53,4 |
| | Si | 177 | 46,6 | 46,6 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 34: La Emapa Pasco S.A. lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos.



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 53.42% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos y el 46.58% menciona que si lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos.

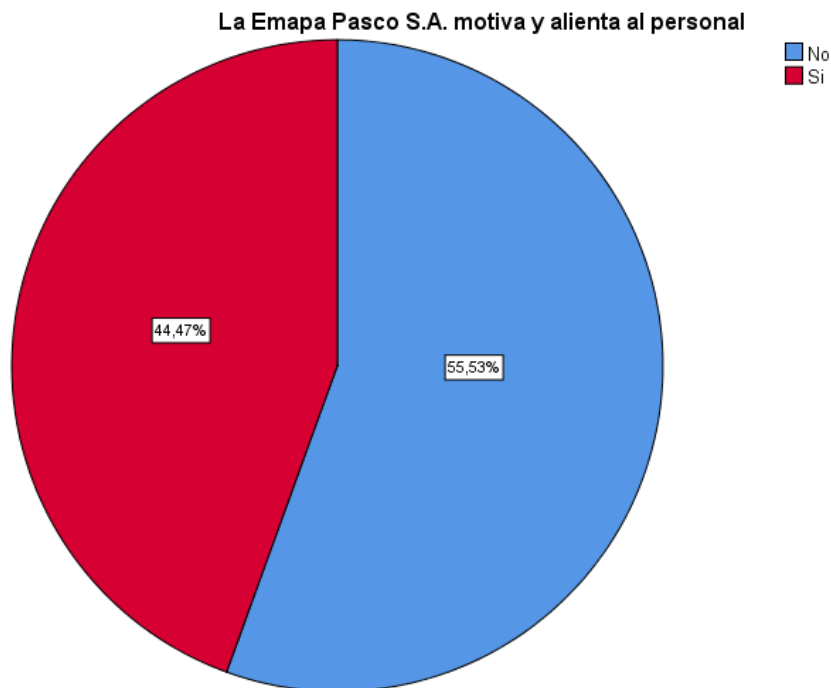
Tabla No. 35

Tabla No. 35: La Emapa Pasco S.A. motiva y alienta al personal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 211 | 55,5 | 55,5 | 55,5 |
| | Si | 169 | 44,5 | 44,5 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 35: La Emapa Pasco S.A. motiva y alienta al personal



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.53% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no motiva y alienta al personal y el 44.47% menciona que si motiva y alienta al personal.

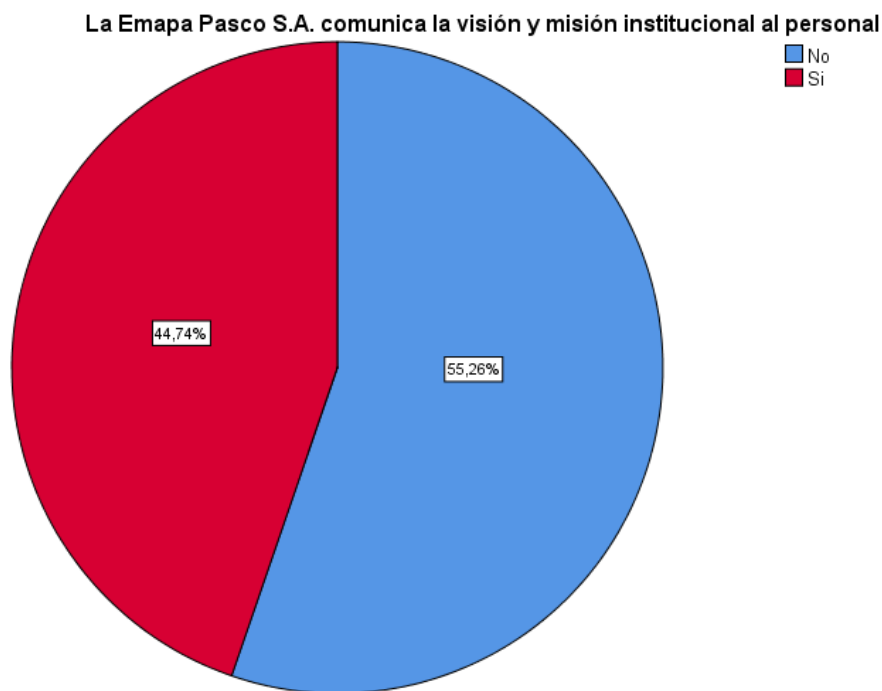
Tabla No. 36

Tabla No. 36: La Emapa Pasco S.A. comunica la visión y misión institucional al personal

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 210 | 55,3 | 55,3 | 55,3 |
| | Si | 170 | 44,7 | 44,7 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 36: La Emapa Pasco S.A. comunica la visión y misión institucional al personal



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 55.26% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no comunica la visión y misión institucional al personal y el 44.74% menciona que si comunica la visión y misión institucional al personal.

Tabla No. 37

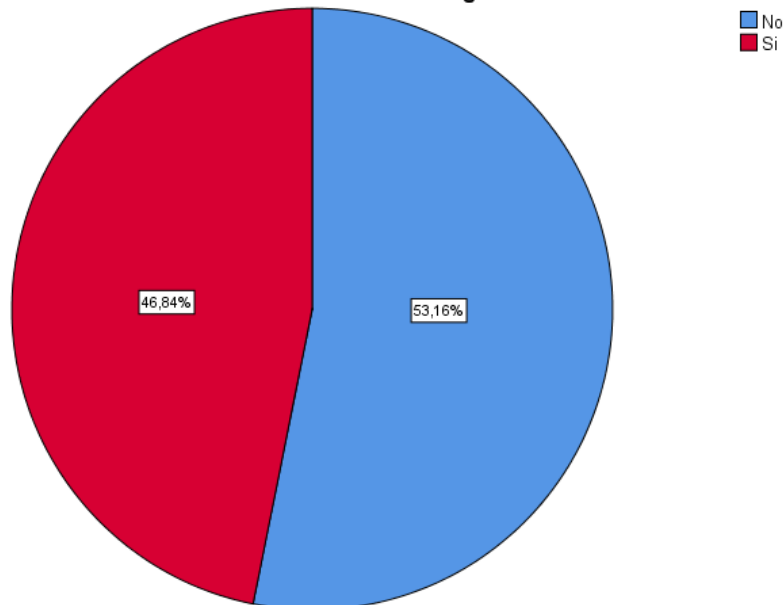
Tabla No. 37: La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 202 | 53,2 | 53,2 | 53,2 |
| | Si | 178 | 46,8 | 46,8 | 100,0 |
| Total | | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 37: La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización.



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 53.16% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización y el 46.84% menciona que si supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Tabla No. 38

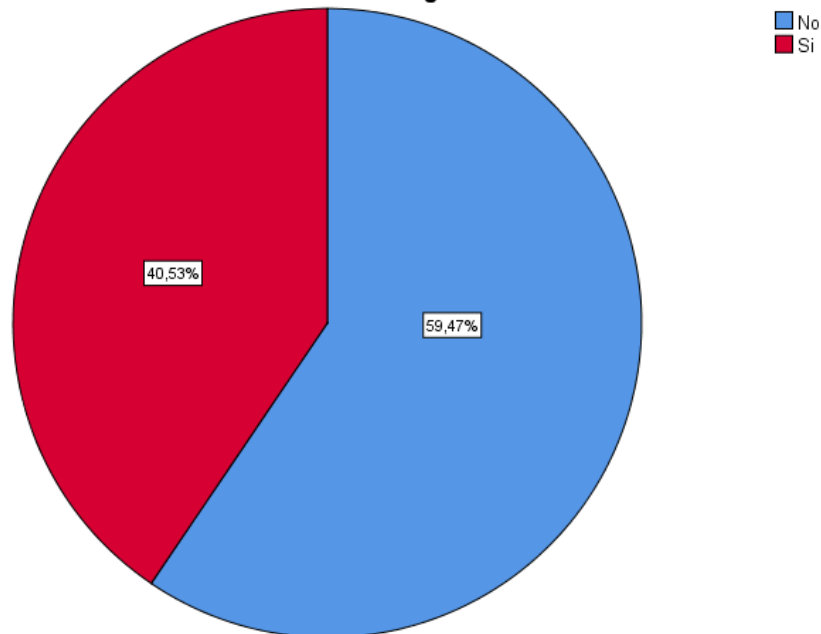
Tabla No. 38: La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 226 | 59,5 | 59,5 | 59,5 |
| | Si | 154 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| Total | | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 38: La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización

La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 59.47% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización y el 40.53% menciona que si verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización.

Tabla No. 39

Tabla No. 39: La Emapa Pasco S.A. verifica el logro de los objetivos y metas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 203 | 53,4 | 53,4 | 53,4 |
| | Si | 177 | 46,6 | 46,6 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 39: La Emapa Pasco S.A. verifica el logro de los objetivos y metas



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 53.42% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no verifica el logro de los objetivos y metas y el 46.58% menciona que si verifica el logro de los objetivos y metas.

Tabla No. 40

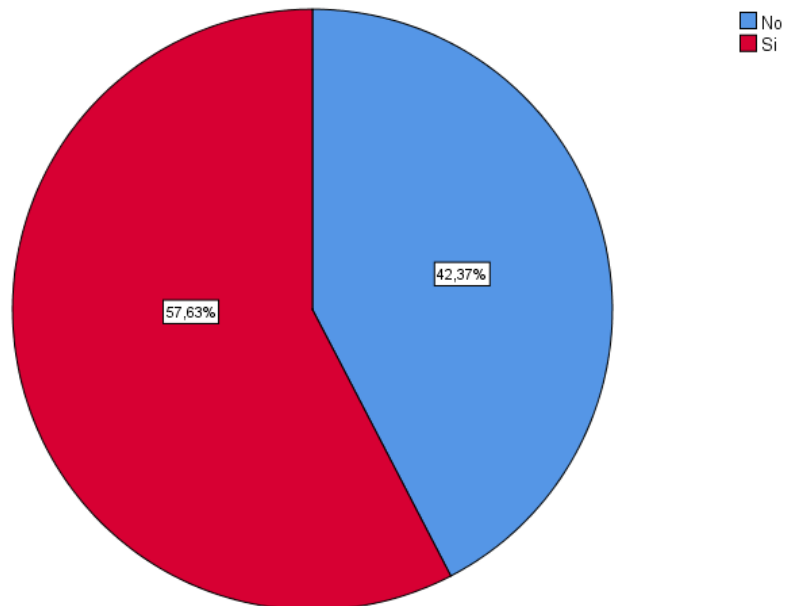
Tabla No. 40: La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 161 | 42,4 | 42,4 | 42,4 |
| | Si | 219 | 57,6 | 57,6 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 40: La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente

La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 57.63% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. si señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente y el 42.37% menciona que no señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Tabla No. 41

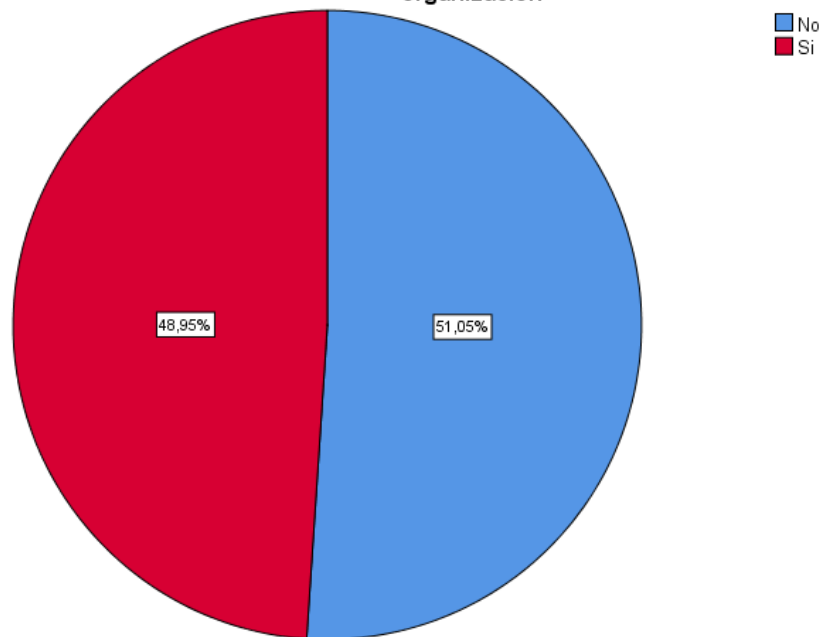
Tabla No. 41: La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 194 | 51,1 | 51,1 | 51,1 |
| | Si | 186 | 48,9 | 48,9 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 41: La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización

La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 51.05% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización y el 48.95% menciona que si regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización.

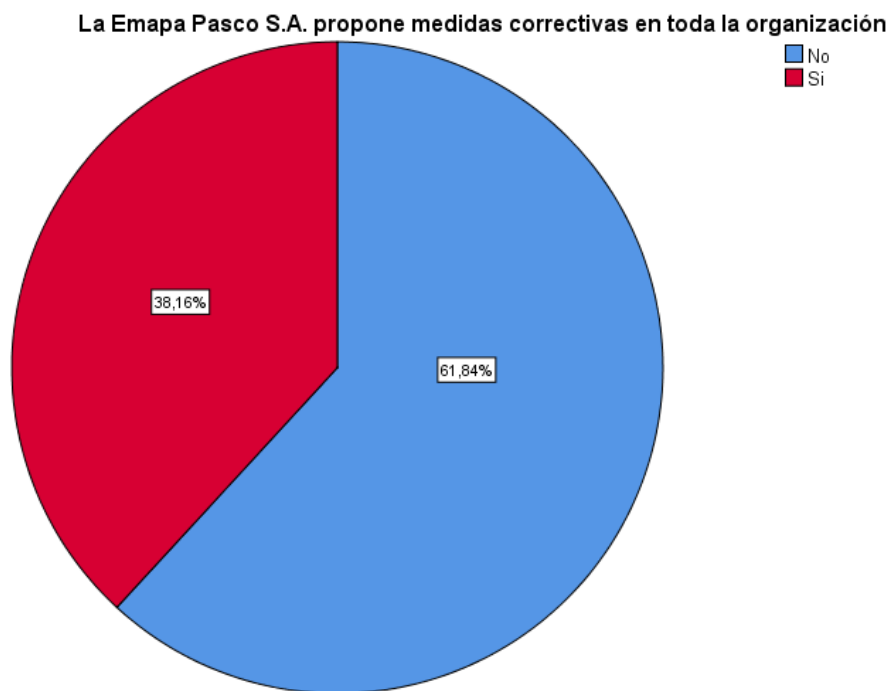
Tabla No. 42

Tabla No. 42: La Emapa Pasco S.A. propone medidas correctivas en toda la organización

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | No | 235 | 61,8 | 61,8 | 61,8 |
| | Si | 145 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| | Total | 380 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Figura No. 42: La Emapa Pasco S.A. propone medidas correctivas en toda la organización



Fuente: Elaboración propia, según encuestas.

Interpretación:

La siguiente información estadística nos muestra el 61.84% de personas encuestadas afirman que la Emapa Pasco S.A. no propone medidas correctivas en toda la organización y el 38.16% menciona que si propone medidas correctivas en toda la organización.

4.3. Prueba de Hipótesis

Para la prueba de verificación estadística se ha tenido en cuenta el Rho de Spearman, una medida de correlación entre dos variables, para calcular ρ , los datos deben estar ordenados y transformados por su respectivo orden, y esto nos sirvió para medir el grado de correlación entre las variables y dimensiones de estudio, esta prueba se realizó con la fórmula siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden $x - y$.

N es el número de datos.

Hipótesis General

Ho: La aplicación del Plan Estratégico e Implementación Del Cuadro De Mando Integral no incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Ha: La aplicación del Plan Estratégico e Implementación Del Cuadro De Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Tabla No. 43

Tabla No. 43: Tabla cruzada PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada)*GESTIÓN EFICIENTE (Agrupada)

| | | GESTIÓN EFICIENTE (Agrupada) | | | | | Total | |
|--|-----------|------------------------------|-------------|-------|-----------|-------|-------|--------|
| | | Bajo | Regular | Bueno | Excelente | | | |
| PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Bajo | Recuento | 33 | 9 | 0 | 0 | 42 | |
| | | % del total | 8,7% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | |
| | Regular | Recuento | 48 | 56 | 41 | 8 | 153 | |
| | | % del total | 12,6% | 14,7% | 10,8% | 2,1% | 40,3% | |
| | Bueno | Recuento | 0 | 16 | 73 | 64 | 153 | |
| | | % del total | 0,0% | 4,2% | 19,2% | 16,8% | 40,3% | |
| | Excelente | Recuento | 0 | 0 | 8 | 24 | 32 | |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 6,3% | 8,4% | |
| | Total | | Recuento | 81 | 81 | 122 | 96 | 380 |
| | | | % del total | 21,3% | 21,3% | 32,1% | 25,3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Tabla No. 44

Tabla No. 44: *Correlaciones*

| | | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | GESTIÓN EFICIENTE (Agrupada) |
|--------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|
| Rho de Spearman | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Coeficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,738** |
| | | N | 380 |
| | GESTIÓN EFICIENTE (Agrupada) | Coeficiente de correlación | ,738** |
| | | Sig. (bilateral) | 1,000 |
| | | N | 380 |

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

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.738 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, la aplicación del Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Hipótesis Específica 1

Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Tabla No. 45

Tabla No. 45: Tabla cruzada PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada)*Administración (Agrupada)

| | | Administración (Agrupada) | | | | Total | |
|--|-----------|---------------------------|---------|-------|-----------|-------|--------|
| | | Bajo | Regular | Bueno | Excelente | | |
| PLAN ESTRATEGICO O Y BSC (Agrupada) | Bajo | Recuento | 24 | 18 | 0 | 0 | 42 |
| | | % del total | 6,3% | 4,7% | 0,0% | 0,0% | 11,1% |
| | Regular | Recuento | 32 | 72 | 32 | 17 | 153 |
| | | % del total | 8,4% | 18,9% | 8,4% | 4,5% | 40,3% |
| | Bueno | Recuento | 0 | 32 | 25 | 96 | 153 |
| | | % del total | 0,0% | 8,4% | 6,6% | 25,3% | 40,3% |
| | Excelente | Recuento | 0 | 0 | 16 | 16 | 32 |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 4,2% | 8,4% |
| Total | | Recuento | 56 | 122 | 73 | 129 | 380 |
| | | % del total | 14,7% | 32,1% | 19,2% | 33,9% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Tabla No. 46

Tabla No. 46: *Correlaciones*

| | | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | | Administración (Agrupada) | |
|--------------------|---|--|-------------------------------|------------------------------|--------|
| Rho de Spearman | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Coeficiente de correlación | 1,000 | | ,656** |
| | | Sig. (bilateral) | . | | ,000 |
| | | N | 380 | | 380 |
| | | Administración (Agrupada) | Coeficiente de correlación | ,656** | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | | . |
| | | N | 380 | | 380 |

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

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.656 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Hipótesis Específica 2

Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Tabla No. 47

Tabla No. 47: Tabla cruzada PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada)*Organización (Agrupada)

| | | Organización (Agrupada) | | | | Total |
|--|-----------|-------------------------|---------|-------|-------|--------|
| | | Bajo | Regular | Bueno | | |
| PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Bajo | Recuento | 24 | 18 | 0 | 42 |
| | | % del total | 6,3% | 4,7% | 0,0% | 11,1% |
| | Regular | Recuento | 24 | 97 | 32 | 153 |
| | | % del total | 6,3% | 25,5% | 8,4% | 40,3% |
| | Bueno | Recuento | 0 | 24 | 129 | 153 |
| | | % del total | 0,0% | 6,3% | 33,9% | 40,3% |
| | Excelente | Recuento | 0 | 0 | 32 | 32 |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 8,4% | 8,4% |
| | Total | Recuento | 48 | 139 | 193 | 380 |
| | | % del total | 12,6% | 36,6% | 50,8% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Tabla No. 48

Tabla No. 48: *Correlaciones*

| | | PLAN ESTRATEGICO Y Organización BSC (Agrupada) (Agrupada) | |
|--------------------|------------------|---|--------|
| Rho de Spearman | PLAN | Coeficiente de | 1,000 |
| | ESTRATEGICO Y | correlación | ,735** |
| | BSC (Agrupada) | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 380 |
| | Organización | Coeficiente de | ,735** |
| | (Agrupada) | correlación | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 380 | |

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

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.735 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Hipótesis Específico 3

Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Tabla No. 49

Tabla No. 49: Tabla cruzada PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada)*Dirección (Agrupada)

| | | Dirección (Agrupada) | | | | Total | |
|-----------------------------------|-----------|----------------------|---------|-------|-----------|-------|--------|
| | | Bajo | Regular | Buena | Excelente | | |
| PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Bajo | Recuento | 25 | 17 | 0 | 0 | 42 |
| | | % del total | 6,6% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 11,1% |
| | Regular | Recuento | 64 | 57 | 8 | 24 | 153 |
| | | % del total | 16,8% | 15,0% | 2,1% | 6,3% | 40,3% |
| | Buena | Recuento | 8 | 16 | 40 | 89 | 153 |
| | | % del total | 2,1% | 4,2% | 10,5% | 23,4% | 40,3% |
| | Excelente | Recuento | 0 | 0 | 8 | 24 | 32 |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 6,3% | 8,4% |
| Total | | Recuento | 97 | 90 | 56 | 137 | 380 |
| | | % del total | 25,5% | 23,7% | 14,7% | 36,1% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Tabla No. 50

Tabla No. 50: Correlaciones

| | | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | | Dirección (Agrupada) |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|----------------------|
| Rho de Spearman | PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada) | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,662** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 380 | 380 |
| | Dirección (Agrupada) | Coeficiente de correlación | ,662** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 380 | 380 |

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

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.662 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Hipótesis Específico 4

Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

Tabla No. 51

Tabla No. 51: Tabla cruzada PLAN ESTRATEGICO Y BSC (Agrupada)*Control (Agrupada)

| | | Control (Agrupada) | | | | Total | |
|------------|-----------|--------------------|-------|---------|-------|-----------|--------|
| | | | Bajo | Regular | Bueno | Excelente | |
| PLAN | Bajo | Recuento | 33 | 9 | 0 | 0 | 42 |
| | | % del total | 8,7% | 2,4% | 0,0% | 0,0% | 11,1% |
| ESTRATEGIC | Regular | Recuento | 64 | 64 | 25 | 0 | 153 |
| | | % del total | 16,8% | 16,8% | 6,6% | 0,0% | 40,3% |
| O Y BSC | Bueno | Recuento | 0 | 8 | 121 | 24 | 153 |
| | | % del total | 0,0% | 2,1% | 31,8% | 6,3% | 40,3% |
| (Agrupada) | Excelente | Recuento | 0 | 8 | 8 | 16 | 32 |
| | | % del total | 0,0% | 2,1% | 2,1% | 4,2% | 8,4% |
| Total | | Recuento | 97 | 89 | 154 | 40 | 380 |
| | | % del total | 25,5% | 23,4% | 40,5% | 10,5% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Tabla No. 52

Tabla No. 52: *Correlaciones*

| | | PLAN | |
|----------|----------------|------------------|------------|
| | | ESTRATEGICO Y | Control |
| | | BSC (Agrupada) | (Agrupada) |
| Rho de | PLAN | Coeficiente de | 1,000 |
| Spearman | ESTRATEGICO Y | correlación | ,773** |
| | BSC (Agrupada) | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 380 |
| | Control | Coeficiente de | ,773** |
| | (Agrupada) | correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 380 |

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

Fuente: Elaboración propia según datos encuestados y transformados.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.773 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

4.4. Discusión de Resultados

Los resultados de la presente investigación nos muestran algunos puntos de vistas encontrados por ejemplo (Sosa, 2014), en su tesis menciona que la organización estudiada no cuenta con un planeamiento estratégico adecuado y por lo tanto no hay crecimiento en el mercado, su misión, visión, programa curricular y sus objetivos como institución no esta clara y concisa, comparando con los resultados de la Emapa Pasco S.A. ocurre muy similar, le falta claridad en la visión, misión, objetivos y lineamientos de política y además de ello los usuarios de agua potable desconocen el plan estrategico en su integridad, la falta de liderazgo para su aplicación del contenido del plan es otra debilidad, cuando ocurre esta situación la organización no avanza en el logro de sus objetivos, metas y logros.

Respecto al estudio de (Macchiavello, 2007), en su tesis hace referencia que la empresa estudiado si contiene de forma clara y cabal los objetivos de la organización y aplica el modelo del Balanced Scorecard y les permitia alinear la estrategia a toda la organización, lo cual ha sido muy provechosa, esta parte en nuestro estudio ha tenido que proponer el cuadro de mando integral en la Emapa Pasco S.A. como alternativa de mejora.

De acuerdo a nuestros resultados de la estadística descriptiva podemos indicar que la organización estudiada no le da funcionalidad al instrumento de gestión del plan estratégico, se debe mejorar con la propuesta de la investigación en aplicar el cuadro de mando integral y alinear con todas las áreas de la institución, siendo más dinámico y participativo en cuanto a su ejecución se refiere.

Los resultados de la prueba de hipótesis general resume lo siguiente: como el coeficiente Rho de Spearman es 0.738 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y concluye que existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, la aplicación del Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A.2019.

CONCLUSIONES

1. La Emapa Pasco S.A. cuenta con un plan estratégico de corte tradicional y poco operativo, el mismo que no está alineado al sistema presupuestal de la organización, esto lo hace menos efectivo en cuanto a la ejecución de nuevos proyectos y programas de desarrollo.
2. De acuerdo a los resultados de la investigación el 66.1% de la población encuestada no conoce la visión, 55.3% las políticas de desarrollo, 55.8% los valores, el 53.2% los objetivos estratégicos, el 57.6% los planes de acción de Emapa Pasco S.A.
3. La información estadística del estudio nos indica que el 61.8% de la población encuestada afirma que la Emapa Pasco S.A. no optimiza recursos, el 50.8% dice que no prioriza sus servicios, el 63.9% afirma que no operativiza el plan operativo, el 55% no cuenta con perspectivas de aprendizaje, procesos internos, clientes y el aspecto financiero, no cuenta con mapa estratégico, el 59.5% dice que no cuenta con un cuadro de mando integral.
4. Las encuestas realizadas a la población indican que el 51.1% afirman que no cuentan con fichas de indicadores, el 63.9% dicen que no cuentan con fichas de objetivos, el 61.8% mencionan que no cuentan con fichas de iniciativas y el 51.3% dicen que no cuentan con un tablero de control.
5. Los resultados de verificación estadística de la hipótesis general concluyen en lo siguiente: Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, la aplicación del Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.
6. El resultado de la verificación estadística de la hipótesis específica 1 concluyen en: Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.656 y de acuerdo al baremo de

7. estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.
8. El resultado de la verificación estadística de la hipótesis específica 2 concluyen en: Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.735 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.
9. El resultado de la verificación estadística de la hipótesis específica 3 concluyen en: Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.662 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Existe suficiente evidencia estadística para demostrar que, si existe relación entre las variables de estudio, lo cual podemos concluir, que, el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.

10. El resultado de la verificación estadística de la hipótesis específica 3 concluyen en: Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.773 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia bilateral es menor que 0.05 el grado de significancia, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

RECOMENDACIONES

1. La Emapa Pasco S.A. debe innovar su plan estratégico con el cuadro de mando integral, tablero de control, donde sistematiza todas sus actividades con un sistema propio de control y monitoreo.
2. La Emapa Pasco S.A. debe alinear a la población beneficiaria de agua con los documentos de gestión, donde participen como grupo de interés en la elaboración del plan estratégico, para colaborar con el buen uso del consumo de agua en la ciudad de Cerro de Pasco.
3. La Emapa Pasco S.A. debe generar nuevos programas y proyectos del servicio de agua con el apoyo de los grupos de interés y de las empresas de su entorno.
4. La Emapa Pasco S.A. debe socializar y compartir las herramientas de gestión con la población beneficiada de agua para promover iniciativas estratégicas en la gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Altair. (2003). *La Elaboración del Plan Estratégico*. México: Eco3 Colecciones.
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Productora y Comercializadora de Materiales de Acero Ubicada en la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil Ecuador: UPS.
- Arellano, R. (2000). *Marketing, Enfoque América Latina*. México: Mc Graw Hill.
- Berrios, R. (2009). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?* España: UL.
- Bunge, M. (1975). *La Investigación Científica*. Barcelona España: Barcelona.
- Carrasco. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima Perú: San Marcos.
- Cconislla, J. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión estratégica para una pequeña empresa constructora aplicando la metodología del cuadro de mando integral*. Lima Perú: PUCP.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MC Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2004). *Comportamiento Organizacional: LA Dinámica del éxito en las Organizaciones*. Buenos Aires Argentiba: Thompson.
- Contraloría de la República. (2018). *Marco Legislativo, Organizacional y Administrativo Municipal*. Lima Perú: ENC.
- Dess, & Lumpkin. (2003). *Dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Eco. (1996). *Cómo se Hace una Tesis*. Barcelona España: Gedisa.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: Gestión 2000.
- Macchiavello, G. (2007). *Implementación De Un Cuadro De Mando Integral De Frigoríficos Ideal S.A*. Santiago de Chile: UCH.

- Marchand, W. (2013). *Metodología De Implantación Del Modelo Balanced Scorecard Para La Gestión Estratégica De Tic. Caso: Universidad Nacional Agraria De La Selva . Piura: UP.*
- Mendoza, P. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia.* Lima Perú: San Marcos.
- Messina, M. (2015). *Cuadro De Mando Integral Aplicado A Empresa Del Rubro Transporte De Carga Y Logística.* Mendoza Argentina: UNC.
- Morocho, J. (2016). *Economías de Escala en el Sector Forestal de la Amazonia Peruana.* Lima Perú: UNAM.
- Nevado , M. (2003). *Calidad de los Servicios.* Salamanca España: Est.Soc.Jurid.
- Ortiz, V. (1999). *Metodología para el Diseño y Elaboración de Investigación Social.* Lima Perú: San Marcos.
- Porter. (1987). *Ventaja Competitiva.* New York: CECSA.
- Quispe, F., & Bujaico, E. (2014). *Cuadro De Mando Integral Y Desarrollo Empresarial En El Hospital De Pampas, 2012.* Huancavelica Perú: UNH.
- Sainz de Vicuña, A. (2003). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid España: ESIC.
- Sampiere, H. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGrawHill.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica.* Gran Bretaña: Edinburgh.
- Sosa, M. (2014). *Propuesta De Un Plan Estratégico Y Cuadro De Mando Integral Para La Contribución Y Mejora De La Gestión En La Institución Estrellas De Belén Del Distrito De La Victoria En El Periodo 2014.* Chiclayo Perú: UCSTM.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1999). *The discipline of market leaders. .* New York: Perseus Publishing.

- Vargas, B. (14 de 09 de 2018).

http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v8n8/v8n8_a06.pdf. Obtenido de

http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v8n8/v8n8_a06.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLAN ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PASCO S.A. 2019

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | INDICADORES |
|--|---|--|--|--|
| <p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL Explicar cómo la aplicación del plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.</p> | <p>HIPÓTESIS GENERAL El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la Gestión de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.</p> | <p>VARIABLE DEPENDIENTE Gestión</p> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral</p> | <p>Planificación Organización Dirección Control</p> <p>Plan Estratégico Cuadro de Mando Integral</p> |
| <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019?</p> | <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Estudiar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.</p> | <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la administración de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019.</p> | | |
| <p>¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la</p> | <p>Explicar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral</p> | <p>Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de</p> | <p>MÉTODOS: Observación Analítico</p> | |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019? | incide en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. | Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la organización de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. | Sintético Deductivo Inductivo | |
| ¿Cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019? | Analizar cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019 | Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en la dirección de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. | DISEÑO Correlacional | |
| ¿Cómo El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019? | Evaluar, cómo el plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. | Ho: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral no incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. Ha: El plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral incide positivamente en el control de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Pasco S.A. 2019. | POBLACIÓN 37,859 habitantes según viviendas Coberturadas y población servida del servicio de agua potable al 2018. | MUESTRA Probabilística 380 usuarios de agua potable para aplicar las encuestas. |

ENCUESTA

PLAN ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PASCO S.A. 2019.

INSTRUCCIONES: El cuestionario que le hacemos llegar presenta un conjunto de datos que se desea conocer, cada una de ellas va acompañada con dos alternativas de respuestas SI o NO, responda la alternativa que estime conveniente o correcta.

| V.1. PLAN ESTRATEGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | SI | NO |
|---|--|-----------|-----------|
| Ítems | PLAN ESTRATÉGICO | | |
| 1 | La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la visión | | |
| 2 | La Emapa Pasco S.A. tiene formulado la misión | | |
| 3 | La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus políticas de desarrollo | | |
| 4 | La Emapa Pasco S.A. tiene formulado los valores | | |
| 5 | La Emapa Pasco S.A. tiene formulado sus objetivos | | |
| 6 | La Emapa Pasco S.A. optimiza sus recursos | | |
| 7 | La Emapa Pasco S.A. prioriza sus servicios | | |
| 8 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con planes de acción efectivas | | |
| 9 | La Emapa Pasco S.A. operativiza el plan operativo institucional | | |
| 10 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con cadena de valor | | |
| | CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | |
| 11 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con objetivos estratégicos | | |
| 12 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero | | |
| 13 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con un mapa estratégico de causa y efecto | | |
| 14 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con un cuadro de mando integral | | |
| 15 | La Emapa Pasco S.A. incluye en el cuadro de mando integral los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y responsable | | |
| 16 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de indicadores | | |
| 17 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de objetivos | | |
| 18 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con fichas de iniciativas | | |
| 19 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con un tablero de control | | |

| V.2. GESTIÓN EFICIENTE | | SI | NO |
|-------------------------------|---|-----------|-----------|
| Ítems | ADMINISTRACIÓN | | |
| 20 | La Emapa Pasco S.A. realiza investigación (FODA) del lado interno y externo | | |
| 21 | La Emapa Pasco S.A. plantea estrategias de desarrollo | | |
| 22 | La Emapa Pasco S.A. propone políticas y propósitos de desarrollo | | |
| 23 | La Emapa Pasco S.A. propone acciones, programas y proyectos para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo | | |
| | ORGANIZACIÓN | | |
| 24 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con una estructura orgánica funcional | | |
| 25 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con documentos de gestión: ROF, MOF, TUPA, MAPRO, CAP, ESTATUTO, REGLAMENTOS, etc. | | |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 26 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de capacitación de su personal | | |
| 27 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con programas de motivación, clima laboral, cultura organizacional y círculos de calidad | | |
| 28 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos humanos disponibles | | |
| 29 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos materiales disponibles | | |
| 30 | La Emapa Pasco S.A. cuenta con recursos económicos y financieros disponibles | | |
| 31 | La Emapa Pasco S.A. coordina todas sus actividades entre las distintas áreas | | |
| | DIRECCIÓN | | |
| 32 | La Emapa Pasco S.A. lidera todos sus procesos de gestión | | |
| 33 | La Emapa Pasco S.A. diseña estrategias y políticas de desarrollo | | |
| 34 | La Emapa Pasco S.A. lidera la ejecución de los planes, programas y proyectos. | | |
| 35 | La Emapa Pasco S.A. motiva y alienta al personal | | |
| 36 | La Emapa Pasco S.A. comunica la visión y misión institucional al personal | | |
| 37 | La Emapa Pasco S.A. supervisa todas las actividades, programas y proyectos para alcanzar los objetivos y metas de la organización. | | |
| | CONTROL | | |
| 38 | La Emapa Pasco S.A. verifica el cumplimiento de los planes de acción, programas y proyectos de la organización | | |
| 39 | La Emapa Pasco S.A. verifica el logro de los objetivos y metas | | |
| 40 | La Emapa Pasco S.A. señala las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente | | |
| 41 | La Emapa Pasco S.A. regula mediante las normas internas y externas su normal funcionamiento de la organización | | |
| 42 | La Emapa Pasco S.A. propone medidas correctivas en toda la organización | | |