

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD**

**MENCIÓN AUDITORÍA**



**EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL Y EL MODELO DE COGESTIÓN PARA LA  
ATENCIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO DEL PROGRAMA  
QALI WARMA DE LA REGIÓN CUSCO – PERIODO - 2018**

**Tesis presentada por:**

**Bach. Rocío Cornejo Zamalloa**

Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Contabilidad: Mención en  
Auditoría

**ASESOR: Mgt. Atilio Vargas Elguera**

**CUSCO-PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

*A mis padres Gregorio Cornejo Vergara y Eva Zamalloa Loaiza quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.*

*A mi esposo Percy Torres Félix e Hijos Rocío del Carmen y Santiago Sebastián por su amor, cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo y darme fuerza para seguir adelante en todo momento gracias.*

**Rocío Cornejo Zamalloa**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo y mi profundo agradecimiento a mi asesor de tesis Mgt. Atilio Vargas Elguera principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

**Rocío Cornejo Zamalloa**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. Problema general .....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	19

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. BASES TEÓRICAS FILOSÓFICAS .....	20
2.1.1. Bases filosóficas .....	20
2.1.2. Balanced Scorecard como herramienta de control.....	21
2.1.3. Modelo de cogestión el programa qaliwarma <sup>7</sup> .....	45
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	51
2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.4. QALI WARMA .....	53
2.4.1. Misión y visión de Qali Warma.....	55

2.4.2.	Política del sistema de gestión de la calidad .....	55
2.4.3.	Usuarios del programa Qali Warma.....	57
2.4.4.	Meta de atención del programa Qali Warma 2018 .....	58
2.4.5.	Componentes del programa Qali Warma .....	59
2.4.6.	Marco legal .....	61

### **CAPÍTULO III**

#### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1.	HIPÓTESIS .....	62
3.1.1.	Hipótesis general .....	62
3.1.2.	Hipótesis específicas .....	62
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	63
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	64

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA**

4.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA ..	65
4.2.	TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	66
4.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	67
4.4.	POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	67
4.5.	TAMAÑO DE MUESTRA .....	67
4.6.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA .....	68
4.7.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	68
4.8.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	68
4.9.	TÉCNICAS PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS .....	68

### **CAPÍTULO V**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	70
5.2.	PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	97
5.2.1.	Prueba de hipótesis general .....	97

5.2.2. Prueba de hipótesis específicas .....	98
5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	100
5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Identificación de indicadores .....	63
Tabla 2. Resumen de la variable de estudio: Balanced Scorecard .....	71
Tabla 3. ¿Las inversiones del gobierno en el programa Qali Warma están bien orientadas? .....	72
Tabla 4. ¿El gobierno tiene una adecuada actuación financiera; en el Programa Qali Warma? .....	73
Tabla 5. ¿La población objetivo del Programa Qali Warma esta adecuadamente identificada? .....	74
Tabla 6. ¿Se cuenta con sistemas de información para incorporar a nuevos usuarios? .....	75
Tabla 7. ¿Se cuenta con sistemas de información para retener a los usuarios? .	76
Tabla 8. ¿Se mide la satisfacción de los usuarios? .....	77
Tabla 9. ¿El Programa Qali Warma permite a los responsables de su conducción alinear la estrategia con los requerimientos de los usuarios? .....	78
Tabla 10. ¿Los objetivos de usuarios son alcanzados por la excelencia de los procesos internos del Programa Qali Warma? .....	79
Tabla 11. ¿La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con excelencia es algo que caracteriza a los responsables del programa? .....	80
Tabla 12. ¿El Programa Qali Warma está diseñado para alcanzar resultados constantes a largo plazo? .....	81
Tabla 13. ¿El Programa Qali Warma cuenta con equipamiento que ayude a lograr resultados constantes a largo plazo? .....	82
Tabla 14. ¿El Programa Qali Warma permite la formación y crecimiento de las personas involucradas en él? .....	83
Tabla 15. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus sistemas? ...	84
Tabla 16. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento del clima organizacional? .....	85

Tabla 17. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la planificación del menú escolar? .....	86
Tabla 18. Resumen de la variable de estudio: Modelo de Cogestión.....	87
Tabla 19. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo del proceso de compras?.....	88
Tabla 20. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la gestión del servicio alimentario? .....	89
Tabla 21. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la planificación del menú escolar?.....	90
Tabla 22. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica del proceso de compras?.....	91
Tabla 23. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la gestión del servicio alimentario? .....	92
Tabla 24. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la planificación del menú escolar? .....	93
Tabla 25. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión del proceso de compras?.....	94
Tabla 26. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la gestión del servicio alimentario? .....	95
Tabla 27. Resumen de vaciado de datos .....	100
Tabla 28. Cruce de variables de estudio .....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tres ideas sobre teoría de la contabilidad y el control .....	21
Gráfico 2. Scorecards Diferentes .....	24
Gráfico 3. Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan.....	28
Gráfico 4. Alineamiento Vertical del Cuadro de Mando Integral .....	38
Gráfico 5. Alineamiento Horizontal del Cuadro de Mando Integral.....	39
Gráfico 6. El Modelo de Cogestión del Programa Qali Warma.....	46
Gráfico 7.: Funciones del Comité de Compras el Programa Qali Warma .....	48
Gráfico 8. Funciones del Comité de Alimentación Escolar del Programa Qali- Warma.....	50
Gráfico 9. Objetivos de Qali Warma .....	54
Gráfico 10. Misión y visión Qali Warma.....	55
Gráfico 11. Compromisos de Qali Warma .....	56
Gráfico 12. Operacionalización de Variables.....	64
Gráfico 13. Resumen de la variable de estudio: Balanced Scorecard.....	72
Gráfico 14. ¿Las inversiones del gobierno en el programa Qali Warma están bien orientadas?.....	73
Gráfico 15. ¿El gobierno tiene una adecuada actuación financiera; en el Programa Qali Warma?.....	74
Gráfico 16. ¿La población objetivo del Programa Qali Warma esta adecuadamente identificada?.....	75
Gráfico 17. ¿Se cuenta con sistemas de información para incorporar a nuevos usuarios? .....	76
Gráfico 18. ¿Se cuenta con sistemas de información para retener a los usuarios? .....	77
Gráfico 19. ¿Se mide la satisfacción de los usuarios? .....	78

Gráfico 20. ¿El Programa Qali Warma permite a los responsables de su conducción alinear la estrategia con los requerimientos de los usuarios? .....	79
Gráfico 21. ¿Los objetivos de usuarios son alcanzados por la excelencia de los procesos internos del Programa Qali Warma? .....	80
Gráfico 22. ¿La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con excelencia es algo que caracteriza a los responsables del programa? .....	81
Gráfico 23. ¿El Programa Qali Warma está diseñado para alcanzar resultados constantes a largo plazo? .....	82
Gráfico 24. ¿El Programa Qali Warma cuenta con equipamiento que ayude a lograr resultados constantes a largo plazo? .....	83
Gráfico 25. ¿El Programa Qali Warma permite la formación y crecimiento de las personas involucradas en él? .....	84
Gráfico 26. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus sistemas? .....	85
Gráfico 27. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento del clima organizacional? .....	86
Gráfico 28. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la planificación del menú escolar? .....	87
Gráfico 29. Resumen de la variable de estudio: Modelo de Cogestión .....	88
Gráfico 30. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo del proceso de compras? .....	89
Gráfico 31. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la gestión del servicio alimentario? .....	90
Gráfico 32. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la planificación del menú escolar? .....	91
Gráfico 33. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica del proceso de compras? .....	92
Gráfico 34. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la gestión del servicio alimentario? .....	93
Gráfico 35. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la planificación del menú escolar? .....	94

Gráfico 36. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión del proceso de compras?.....	95
Gráfico 37. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la gestión del servicio alimentario?.....	96
Gráfico 38. Variables y dimensiones de estudio.....	101
Gráfico 39. Cruce de variables de estudio .....	103
Gráfico 40. Relación entre las variables de estudio .....	103
Gráfico 41. Relación en 3d entre las Variables de Estudio .....	104

## RESUMEN

El afán de contribuir al mejoramiento del modelo de cogestión del programa Qali Warma en nuestra Región Cusco, motivo la presente investigación; en tal sentido, a partir del estudio de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y, de formación y crecimiento, como un modelo de gestión, el mismo que incluye el monitoreo, asistencia técnica y supervisión; es por ello, que se plantea en las recomendaciones, la implementación de esta metodología a efectos de impulsar el modelo de cogestión existente en dicho programa. El rigor científico de la investigación está plasmado en su diseño el mismo que fue verificado a través de la comprobación de la hipótesis planteada; dicha prueba superó el 95% de intervalo de confianza esperado. Por tanto, se demuestra la relación existente entre el Balanced Scorecard y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

### **Palabras clave:**

Balanced Scorecard, Modelo de Cogestión, Supervisión, Asistencia Técnica, Monitoreo.

## ABSTRACT

The desire to contribute to the improvement of the co-management model of the Qali Warma program in our Cusco Region, motivated the present investigation; in that sense, from the study of the perspectives: financial, of clients, of internal processes and of training and growth, as a management model, the same that includes monitoring, technical assistance and supervision; This is why, in the recommendations, the implementation of this methodology is proposed in order to promote the co-management model existing in said program. The scientific rigor of the research is reflected in its design, which was verified through the verification of the hypothesis posed; This test exceeded the 95% expected confidence interval. Therefore, the relationship between the Balanced Scorecard and the Co-management Model for Food Service Care of the Qali Warma Program of the Cusco Region is demonstrated.

### **Keywords:**

Balanced Scorecard, model of co-management, monitoring, technical assistance, monitoring.

## INTRODUCCIÓN

La atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco; es de suma importancia para el desarrollo de la misma, ello debido a que son las nuevas generaciones las que se benefician de dicho programa. En tal razón la investigación tiene como propósito el contribuir con el mejoramiento del modelo de cogestión de Qali Warma; especialmente en lo referido al monitoreo, asistencia técnica y supervisión. La prospección de garantizar una mejor cogestión en este importante programa ha sido el eje impulsor del presente trabajo de investigación intitulado: “El Balanced Scorecard como Herramienta de Control y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco. Periodo 2018”.

El Balanced Scorecard, además de ser una metodología de planificación estratégica, es también una herramienta de control, es por ello que se le conoce también como tablero de comando o cuadro de mando integral. Habiendo sido el modelo de cogestión operacionalizado en: monitoreo, asistencia técnica y supervisión; y teniendo como propósito de investigación el mejoramiento del modelo de cogestión del programa Qali Warma en la Región Cusco; formulamos la siguiente interrogante: **¿Existe Relación Entre el **Balanced Scorecard** y el **Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Periodo 2018?****

En tal orientación se diseñó el marco metodológico, se estudió el marco teórico y se comprobó la hipótesis de investigación. Es por ello, que se recomienda producto de las conclusiones en la parte final de la investigación la implementación del Balanced Scorecard como una forma de mejorar la cogestión en el programa de atención alimentaria, materia de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La cogestión en la atención del servicio alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco; aún carece de un sistema de control que permita monitorear el logro de los objetivos de dicho programa. Se aprecia que el monitoreo, la asistencia técnica y supervisión no garantizan un control de las actividades inherentes al modelo de cogestión del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

La estrategia de cogestión para la alimentación sana de la niñez peruana del Programa Qali Warma; contenida en sus tres etapas: Planificación del Menú Escolar; Proceso de Compra, en el cual se halla la veeduría, la distribución y las relaciones con los proveedores y/o fabricantes; y, la gestión del servicio alimentario, mediante el cual se incluye a la vigilancia; no es suficiente para garantizar un adecuado control del programa en mención.

Además de lo anterior, la existencia de los comités de compra y comités de alimentación escolar, requieren de un control que garantice el logro de los objetivos del programa, pero también que satisfaga las necesidades de la niñez peruana en materia alimentaria.

En el Perú, se dan de manera reiterativa por ejemplo casos de intoxicación, ello por falta de control de los productos que son integrantes de menú ofrecido por el programa; tal hecho consideramos es importante poder abordarlo a través de la investigación que planteamos.

Existen varias formas y metodologías de poder ejercer el control, en términos generales; consideramos que una metodología de control pertinente para enfrentar la escasez de control en el Programa Qali Warma de la Región Cusco es el *Balanced Scorecard*; ello debido al enfoque que este tiene.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En base a lo expuesto nos planteamos nuestra pregunta de investigación.

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el *Balanced Scorecard* y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Periodo 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre el *Balanced Scorecard* y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Periodo 2018?
- b) ¿Cuál es la relación entre el *Balanced Scorecard* y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Periodo 2018?
- c) ¿Cuál es la relación entre el *Balanced Scorecard* y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Periodo 2018?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La pretensión de intentar mejorar el control del modelo cogestión del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma de la Región Cusco; por si ya, se justifica la investigación que se plantea. El incorporar el *Balanced Scorecard*,

como un gran tablero de comando de control de dicho programa, sustenta también el planteamiento de la investigación.

En el Perú uno de los programas de mayor trascendencia es precisamente el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma Qali Warma, y ello se debe al segmento población al cual se dirige, es decir a la niñez peruana; por ello consideramos que la investigación contribuirá al fortalecimiento de dicho programa; de ahí la conveniencia de realizarla.

La relevancia social de la investigación es decantada por el hecho de que se pretende contribuir al logro de los objetivos del programa materia de investigación, a través del mejoramiento del control inherente a la cogestión existente en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma Qali Warma.

La problemática descrita, refleja la necesidad de partir del diagnóstico estratégico, para efectuar la planificación estratégica, desarrollar y proponer una nueva estructura o posición estratégica apoyada en un sistema de gestión a través de una herramienta como el Balanced ScoreCard, que permita tomar decisiones adecuadas y oportunas. Por lo que planteamos las siguientes justificaciones:

**a) Justificación Técnica**

El mercado genera continuamente nuevas exigencias, por lo tanto, los procesos deben optimizarse y consecuentemente los sistemas de gestión transformarse para satisfacer las nuevas necesidades del cliente. La gestión estratégica a través del Balanced ScoreCard (BSC) va a permitir una mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos en todos los ámbitos de la organización, adicionalmente permite vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo y los presupuestos anuales, así como realizar revisiones estratégicas periódicas, sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

**b) Justificación Económica**

Hacer efectiva la gestión estratégica a través del Balanced ScoreCard en la organización, va a permitir mejorar la rentabilidad, a través de un adecuado control de los procesos y aprovechamiento óptimo de los recursos vinculados directamente con la estrategia.

**c) Justificación Organizacional**

En el aspecto organizativo, el uso de herramientas como el Balanced ScoreCard proyecta el mejoramiento de la cultura organizacional, ya que se trata de una herramienta dinámica, y participativa. Se pretende obtener una mejora significativa del clima laboral, vinculando procesos a través de relaciones que traspasen la estructura regional de la organización, promoviendo actividades de las personas hacia la consecución de la estrategia organizacional.

**d) Justificación Metodológica**

Los resultados del trabajo de campo del estudio reflejan el desarrollo del Balanced ScoreCard como parte del proceso de implementación del modelo de Cogestión, a través de la medición de la relación se observó la integración del Balanced ScoreCard en el monitoreo, asistencia técnica y supervisión del modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del programa Qali Warma. En tal sentido el proceso metodológico a conllevado a determinar dicha relación y la importancia que tiene el Balanced ScoreCard en el modelo de Cogestión.

**1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN****1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación entre el Balanced Scorecard y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.
- b) Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.
- c) Establecer la relación entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. BASES TEÓRICAS FILOSÓFICAS**

##### **2.1.1. Bases filosóficas**

Desde la óptica de Sunder (2005)<sup>1</sup>; “todas las organizaciones son conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos.

El suministro de información común entre las partes contratantes ayuda al diseño y ejecución de estos contratos.

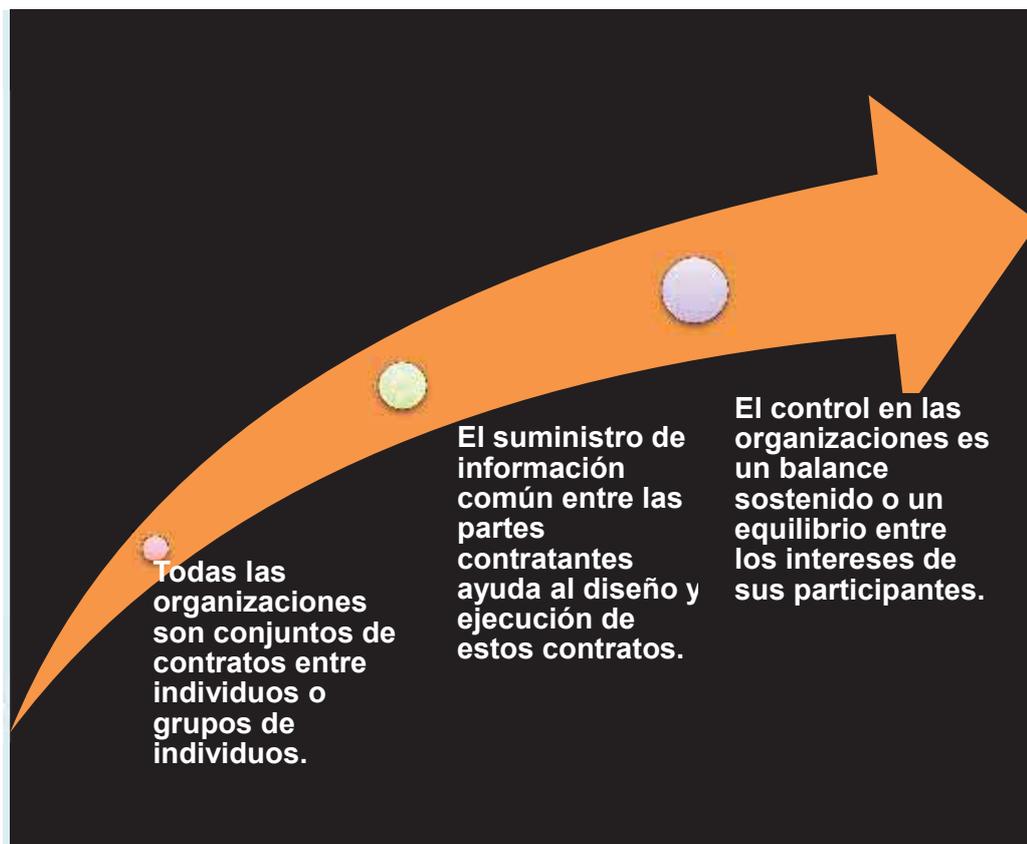
El control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de sus participantes.

Sunder (2005), plantea las siguientes tres ideas sobre la teoría de la contabilidad y del control:

---

<sup>1</sup> Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá, Colombia South Western Publishing.

**Gráfico 1. Tres ideas sobre teoría de la contabilidad y el control**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de lo expuesto por Sunder (2005).

En consideración a la tercera idea: “el control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de sus participantes”; se hace uso del Balanced Scorecard, como herramienta de control en el modelo de cogestión del programa Qali Warma.

## **2.1.2. Balanced Scorecard como herramienta de control**

### **2.1.2.1. Indicadores de gestión<sup>2</sup>**

Actualmente, los directivos saben que su organización tiene que desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro; por eso es necesario y fundamental que la organización necesite un Cuadro de Mando

<sup>2</sup> A partir de las transcripciones efectuadas por Pérez (2018; Video 172 Auditool)

Integral. Se necesita hacer el esfuerzo de escribir lo que pretendemos, así como la forma en que se cumplan nuestras expectativas. Anteriormente, prepararse para el futuro era algo que las organizaciones hacían en sus departamentos de desarrollo solicitando autorizaciones para realizar inversiones. En la actualidad, este enfoque ya no es adecuado; ya que prepararse para el futuro es:

1. Invertir en información
2. Cultivar la relación con los clientes; y
3. Crear bases de datos

El concepto de Cuadro de Mando Integral expuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton revolucionó la administración de organizaciones al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la organización hacia la consecución de las estrategias del negocio a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

### **Medición de gestión**

Es un proceso mediante el cual una organización realiza: monitoreo, seguimiento y evaluación de logros, frente a sus objetivos y metas estratégicas; la medición de gestión la integran dos elementos y metas estratégicas:

1. **La Evaluación Formativa:** Que es la que ocurre durante el proceso que induce acciones de mejoramiento. Es aquí donde están todos los indicadores de impulso, inductores.
2. **La Evaluación Sumativa:** La cual mide los resultados del proceso. Son los denominados Lagging Indicators y se representa, fundamentalmente, en indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad o impacto. Los sistemas de medición de gestión integran estos dos elementos;

enfaticando que sólo es posible cambiar los resultados actuando sobre los procesos. Dicho en otras palabras, no se cambia el resultado, sino se interviene el proceso.

### *2.1.2.2. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral*

Se entiende como una herramienta o metodología; lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocios; las cuales son:

1. Financieras
2. Clientes,
3. Procesos internos y
4. Formación y crecimiento

El cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la organización. De esta manera, la organización se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos; en otras palabras, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy; ya que pueden afectar el desarrollo de mañana. Esto quiere decir que el concepto de Mando Integral se basa en dos dimensiones de tiempo:

1. Ayer
2. Hoy y mañana

Los ejecutivos actuales reconocen el impacto de las mediciones sobre los resultados, pero rara vez las tienen en cuenta como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, después de la introducción de nuevas estrategias y procesos operativos innovadores destinados a alcanzar altos niveles de rendimiento. Todo proceso administrativo debe contar con mediciones eficaces que formen parte integral del mismo; el método de Balance Scorecard probó un marco amplio al ejecutivo para transformar los objetivos

estratégicos de la compañía en un conjunto coherente de mediciones de rendimiento.

### 2.1.2.3. *Balance Scorecard*

Es un sistema administrativo capaz de incitar progresos en sectores críticos; como productos, procesos, clientes y desarrollo de mercado. El gerente puede elegir los factores que desea medir en cuatro perspectivas diferentes que le presentan las SCORECARD; muchas organizaciones, obviamente, ya miden numerosos factores para sus actividades locales; pero, estos se generan en los niveles inferiores. Por el contrario; las medidas de las SCORECARD se basan en los objetivos estratégicos de la organización y en las exigencias competitivas que ésta enfrenta. Mientras las medidas financieras tradicionales informan lo que ocurrió durante el periodo anterior, sin indicar cómo mejorar los resultados de las próximas medidas; la SCORECARD funciona como elemento esencial para el éxito presente y futuro de la compañía. Por tanto, no es un patrón que se puede aplicar a las organizaciones en general, o a toda industria. Distintas condiciones del mercado, estrategias de productos y entornos competitivos requieren SCORECARD diferentes.

#### **Gráfico 2. Scorecards Diferentes**



**Fuente:** Video 172 de Auditool referido al Balanced Scorecard.

Las unidades de negocios conciben SCORECARD propias que reflejan su: misión, estrategia, tecnología y cultura.

#### ***2.1.2.4. El cuadro de mando integral - control estratégico***

Por Cuadro de Mando Integral nos referimos, no sólo una estructura especial para el Cuadro de Mando, sino también a los procesos involucrados en su uso.

El concepto de Cuadro de Mando integral es, por tanto, un elemento de un sistema de control estratégico y una respuesta a la crítica dirigida al control de gestión tradicional.

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **¿REGISTRO O PROCESO?**

Es importante ver al cuadro de mando, no sólo como un registro de resultados obtenidos, sino también como una indicación de resultados esperados. El Cuadro de Mando sirve para ilustrar el plan organizacional; así como la misión de distintas unidades de la organización. Se considera que, algunas veces, el cuadro de Mando Integral sustituye al Presupuesto; nos ayuda a centrar en aspectos esenciales relacionados con el equilibrio entre corto y largo plazo y con la dirección estratégica apropiada a los esfuerzos de todos.

El cuadro de mando, usualmente, trabaja como catalizador de las discusiones que podrían haberse dado sin su presencia, pero que son indispensables cuando se utiliza. Los Cuadros de Mando han aparecido recientemente en organizaciones que han visto una necesidad de un uso paralelo de los diferentes modos de medir su actividad en todas las fases del proceso de planificación y control.

#### ***2.1.2.5. Modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton***

Éstas son las cuatro perspectivas que conforman este modelo básico:

1. Para tener éxito desde el punto de vista financiero. ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
2. Para tener éxito con nuestra visión. ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
3. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos organizacionales internos debemos ser excelentes?
4. Para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

### **1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los indicadores financieros han sido los más utilizados históricamente: puesto que reflejan lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor agregado económico. De hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto terminan en la mejor actuación financiera.

### **2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Como parte de un modelo de negocios se identifica al mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información primordial para:

- Generar, Adquirir, Retener y Satisfacer a los clientes
- Obtener cuota de mercado
- Rentabilidad

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio organizar la estrategia de cliente basada en el mercado que otorgará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Kaplan & Norton).

### **3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieras es necesario realizar, con excelencia, ciertos procesos que dan vida a la organización. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los

que se identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta y, así, influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

#### **4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención. Sobre todo, si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas:

- Personas
- Sistemas
- Clima organizacional

Normalmente, son intangibles; pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Hay una visión y una estrategia explícita en estas cuatro perspectivas y, para cada una de ellas, se debe formular:

- Metas estratégicas
- Indicadores
- Metas específicas
- Planes de acción

Un proceso continuo, basado en el Cuadro de Mando combina las 4 perspectivas. La función del Cuadro de Mando, en dicho proceso, es destacar los que se consideran puntos focales de los esfuerzos de la organización. Kaplan y Norton describen el proceso como un ciclo.

**Gráfico 3. Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan**



**Fuente:** Video 172 de Auditool referido al Balanced Scorecard.

La visión se hace explícita y comparativa, se informa en términos de metas e incentivos para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas.

El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez nos lleva a un nuevo examen de la visión. Cada paso de ese Cuadro de Mando funciona como medio de comunicación.

El proceso de aprendizaje pone un énfasis especial en la forma en que diferentes indicadores se relacionan entre sí.

Si se tiene que ser rentable, nuestros clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, debemos proporcionar un buen servicio. Para ellos necesitamos procesos adecuados y que funcionen bien que indica que debemos desarrollar la información de nuestros empleados. Por tanto, un Cuadro de Mando construido adecuadamente refleja la historia de la estrategia de una unidad específica. Cada uno de los indicadores seleccionados para un cuadro de Mando Integral debe formar parte de una cadena de relaciones

causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización.

#### ***2.1.2.6. Los indicadores***

Describen lo que se logra: los resultados o aquello que les afecta, los inductores. Para las organizaciones, la meta ideal a largo plazo es el resultado financiero, pero los demás indicadores proveen señales a tiempo y son más adecuados para mantener la organización en pie. No todos los indicadores financieros principales son incluidos en el Cuadro de Mando debido a que las organizaciones contarán con otros indicadores. El objetivo del Cuadro de Mando es ayudar a concentrarse en lo que es importante.

#### ***2.1.2.7. Sistema de control de gestión<sup>3</sup>***

El proceso destaca con fuerza el modo en el que las estrategias organizacionales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en la que el cuadro de mando proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. El proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la organización para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su función en el plan estratégico general.

Los cuadros de mandos, para sus diferentes actividades, deben ser suficientemente explícitos debido a que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

---

<sup>3</sup> A partir de las transcripciones efectuadas por Pérez (2018; Video 173 Auditool)

#### ***2.1.2.8. Sistema y desarrollo de la tecnología de información (ti)***

Para que el cuadro de mando se pueda usar en la práctica a través de toda la organización, el procedimiento para manejar los indicadores debe ser asequible para el usuario y no complicado. La información debe ser:

- Registrada
- Verificada
- Puesta a disposición

En el diseño del cuadro de mando para control estratégico, es natural considerar los aspectos prácticos de la recolección de datos y de los sistemas existentes.

#### ***2.1.2.9. Premisas fundamentales para desarrollar un cuadro de mando<sup>4</sup>***

Una de las premisas fundamentales de cuadro de mando es que todas las personas involucradas estén de acuerdo en las características generales del sector y de la organización, Esto quiere decir, que la organización debe tener el tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener información necesaria para formarse una opinión fundamentada. La dirección, muchas veces, subestima las ganancias para la organización que se obtiene cuando los participantes poseen una imagen global de la situación real dentro y fuera de la organización. La dirección, muchas veces, no conoce el alcance del problema a la hora de no dar información a empleados que la necesitan para tomar la decisión correcta y poder responder de manera rápida y dinámica a las exigencias de los clientes.

Esta parte es fundamental; ya que no es sólo pedirles a todos que actúen de una manera diferente. El comportamiento está gobernado por valores y actitudes que, a su vez, se basan en una experiencia previa. Para que se

---

<sup>4</sup> A partir de las transcripciones efectuadas por Pérez (2018; Video 174 Auditool)

produzcan cambios, hay que crear una atmósfera que lleve a la experiencia nueva que gradualmente afectará primero a las actitudes y luego al comportamiento.

**a) PRIMER PASO: DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN**

El propósito de este paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la organización y su papel. La forma adecuada de este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente, con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la organización. En la entrevista es importante intentar alcanzar una visión de la organización y sus características de los ángulos posibles.

**b) SEGUNDO PASO: ESTABLECER, CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Dado el modelo de cuadro de mando integral se basa en una visión global compartida, el cuadro de mando aportará a la organización una visión más centrada ya que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser más serias. Si no la hay, en este punto es la oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta.

**c) TERCER PASO: ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS**

Una vez establecida la visión y el concepto de negocio, la elección de perspectivas debe hacerse, principalmente, por lógica organizacional con una clara interrelación entre ellas. La prospectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y añadir valor para los clientes. Cualquier cambio de perspectiva, tiene que basarse en razones estratégicas. Se necesita una perspectiva de cada empleado por

separado ya que éstos se consideran como recursos, especialmente, en las perspectivas de proceso y desarrollo.

**d) CUARTO PASO: DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATÉGICAS GENERALES**

El cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la organización. Un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la organización. Este paso tiene como propósito transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas y, por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo organizacional y otras es formular la estrategia global en términos más generales.

Una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la organización necesita para pasar de la situación actual a la que se desea tener en el futuro, o sea, la visión.

El proceso para formular una estrategia, generalmente, es bastante complejo y requiere una aportación sustancial de recursos. Este modelo permite descomponer más fácilmente la visión y estrategias concretas basadas en la realidad con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar. La manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedirles a los participantes que describan las reglas de procedimientos generales que más fácil y eficazmente llevarían a la organización a la visión buscada.

La descripción se debe basar en las distintas perspectivas y en cierto modo en cada una de ellas. Las estrategias se basarán en la visión la organización lo valorará mucho dado que la visión quedará más especificada y será más fácil entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la organización.

### ***2.1.2.10. La perspectiva financiera***

Esta perspectiva debe mantener los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y por tanto una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentra una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad, también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables como por ejemplo un flujo de caja negativo.

En esta perspectiva se encuentra muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores e indicadores financieros. Es útil denominar a esta perspectiva como la perspectiva financiera y del accionista; ya que tiene dos propósitos. Los propietarios pueden tener unas expectativas más concretas que las habituales de obtener máximos rendimientos y en algunos casos pueden tener demás especies relacionadas con efectos ambientales o sociales; y si se considera una organización dentro de un grupo corporativo, la organización madre también puede incluir otras metas estratégicas dentro de su perspectiva financiera. Como, por ejemplo, la expansión de un mercado concreto.

### ***2.1.2.11. La perspectiva del cliente***

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la organización deben ir guiados en esta perspectiva. Esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la organización no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes y el negocio se marchitará hasta morir.

Gran parte del esfuerzo está dirigido a determinar y la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Se debe conocer todos los aspectos del

proceso de compra que siguen los clientes. Si se trata de un cliente industrial, por ejemplo; debemos preguntarnos si nuestro producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o por el contrario no tiene mucha importancia. Debemos descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como: calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones. Hasta que no haya una familiarización con estos detalles no se podrá adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados y luego ir hacia otras perspectivas.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir en términos más o menos convencionales los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural estas elecciones estratégicas deberían proporcionar una visión global de la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es la siguiente:

1. Cuotas de mercado,
2. Fidelidad de los clientes: por ejemplo, por la frecuencia de sus compras
3. Entrada de nuevos clientes
4. Satisfacción de los clientes por el producto o servicio
5. Rentabilidad por cliente

También es importante conocer cualquier cambio en las perspectivas o actitudes del cliente. Un método es utilizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan anotado en el índice de satisfacción del cliente además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones.

La organización debe reaccionar antes de tener una pérdida significativa de la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero. Es decir; estar

atento a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez.

#### *2.1.2.12. La perspectiva del proceso interno*

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Esta perspectiva responder a dicha pregunta.

El modelo llamado cadena de valor de Porter es útil para este propósito. El modelo describe todos los procesos de una organización desde el análisis de necesidades del cliente hasta la entrega de productos o servicios. Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son las que tienden a extender la base de clientes y los que afecta directamente a su fidelidad. Unos ejemplos de estos son los procesos de producción y entrega; así como los relacionamos con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.

Esta perspectiva es un análisis de los procesos internos de la organización, dicho análisis incluye, frecuentemente, la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar; las conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas por lo que también consideramos las siguientes perspectivas:

La perspectiva del cliente se centra, completamente, en la idea de qué es un receptor de los bienes y servicios de la organización en cuyo caso debemos ampliar la perspectiva del proceso interno para que incluya a aquellos socios con los que se colabora o la perspectiva del cliente desde un punto de vista externo y describir nuestras estrategias para todas estas relaciones externas manteniendo un punto de vista puramente interior para la perspectiva del proceso interno.

### ***2.1.2.13. La perspectiva de formación y crecimiento***

Esta perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación a largo plazo; un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la organización debe considerar, no sólo, lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el Know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la organización debe cultivar como base para su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la organización también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que, igualmente, necesitará en áreas que ya ha decidido que no son competencias básicas.

Se puede usar un balance de competencia como ayuda para tomar esta clase de decisiones estratégicas y es respaldado por un razonamiento. La forma habitual de valorar a una organización es analizar su balance de situación; este análisis se centra, principalmente, en el tamaño del capital de los accionistas que después de diversos ajustes se acepta en principio como el valor de la organización; también, presenta la relación entre el capital de los accionistas y el total del activo; relación que mide el apalancamiento financiero de la organización. Si ésta es muy apalancada, se considera que no tiene suficiente protección contra el riesgo de la modificación del mercado; pero el apalancamiento no debe ser muy bajo, si la organización se autofinancia tendrá que obtener beneficios por encima de lo normal; requisito que evita que se expanda tan, rápidamente, con su mercado.

Para llegar a una estrategia adecuada sobre competencias especificando las áreas en las que la organización invertirá para desarrollar su propia competencia desde dentro y aquellas en las que recurrirá a la colaboración y

los contactos externos. Otro modelo útil para desarrollar estrategias de competencias es la matriz de competencias de Hamel y Prahalad. Además de desarrollar estrategias de competencias también debemos describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales o la estructura y las condiciones existentes para desarrollar la organización del aprendizaje indispensable para la firme defensa de la posición en el mercado.

**e) QUINTO PASO: IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA TENER ÉXITO<sup>5</sup>**

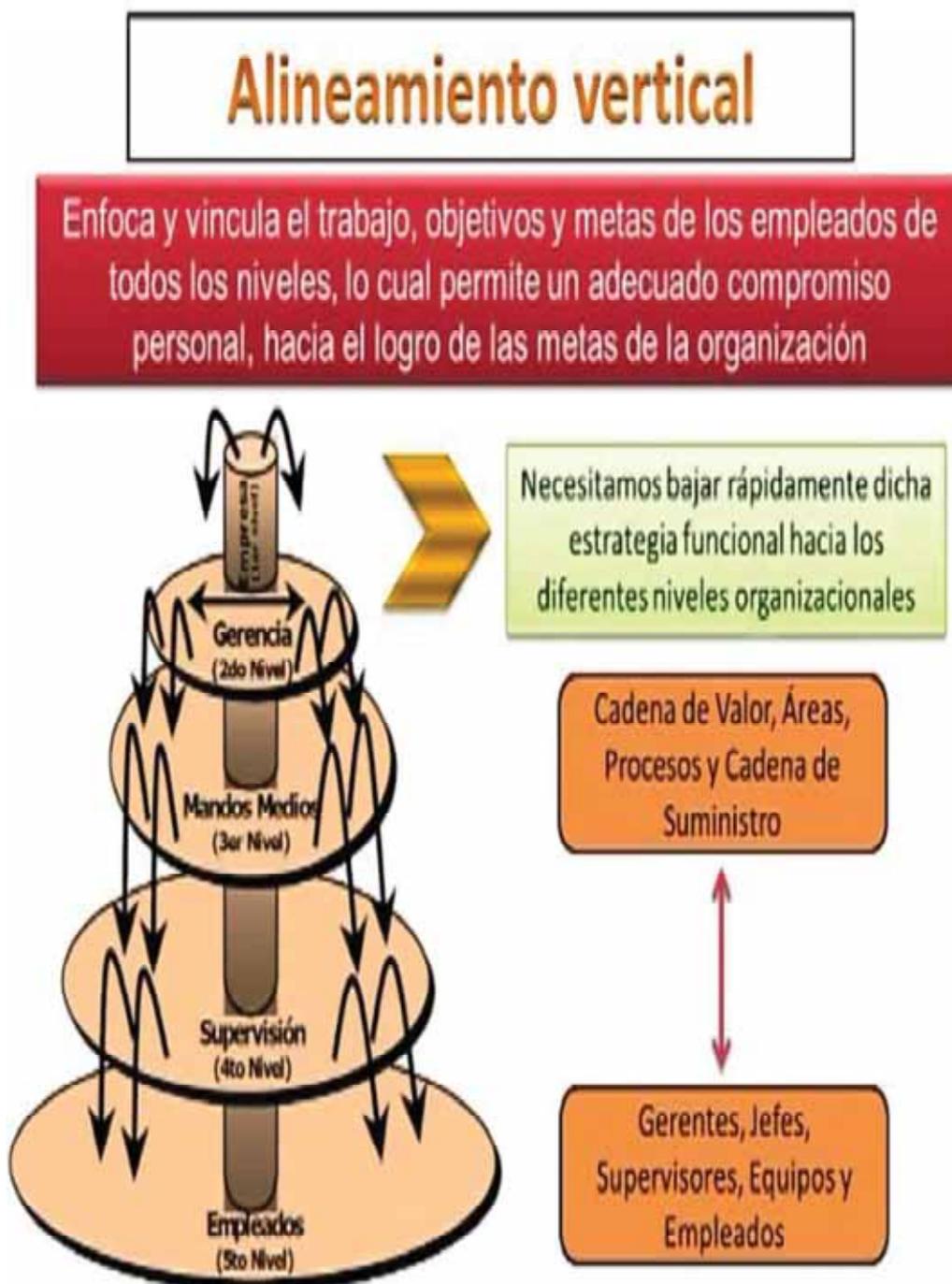
Este paso quiere decir dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. Es decir, la organización tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma de empezar este proceso es formar grupos de discusión; luego se alcanza un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores claves.

¿Por qué es importante la alineación horizontal y vertical de los factores para tener éxito? Es importante alinear el cuadro de mando Vertical y Horizontal antes de desarrollar indicadores. Se tiene que averiguar si el cuadro de mando es internamente coherente en relación con sus puntos más destacados. La alineación vertical es más o menos automática a indicadores que se van identificando, los factores para tener éxito y se van clasificando por orden de prioridad.

---

<sup>5</sup> A partir de las transcripciones efectuadas por Pérez (2018; Video 175 Auditool)

Gráfico 4. Alineamiento Vertical del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Video 175 de Auditool referido al Balanced Scorecard.

La forma más sencilla de alinear los factores horizontales es realizar un esquema del cuadro de mando como un diagrama de flujos y verificar que las diferentes perspectivas se relacionen, naturalmente, unas con las otras.

Gráfico 5. Alineamiento Horizontal del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Video 175 de Auditool referido al Balanced Scorecard.

**f) SEXTO PASO: DESARROLLAR INDICADORES, IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS Y ESTABLECER EQUILIBRIO**

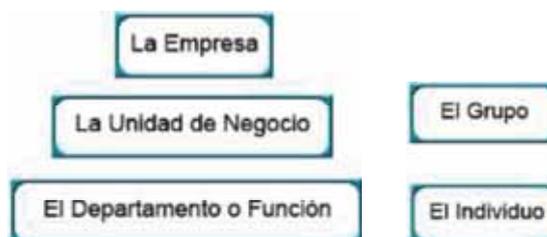
En esta etapa se desarrollan relevantes indicadores clave para su posterior uso. Se empieza por el paso parecido a una sesión de Brainstorming; en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. En la fase final se ordena y especifica por orden de prioridad los indicadores que parecen más importantes, que se pueden supervisar y permiten que se realice la medición.

**g) SÉPTIMO PASO: ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO GLOBAL**

Al completarse los pasos anteriores, se prepara el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas; para facilitar su implementación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarias para crear el cuadro de mando. También se les debe dar documentación suplementaria a los participantes con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso de desglose del cuadro de mando.

**h) OCTAVO PASO: DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA**

Dependiendo del tamaño de la organización y la organización, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel, usualmente, se descomponen y aplica unidades organizativas de niveles inferiores. Se muestran cinco (5) niveles diferentes en la organización de una organización; los cuales son:



Ya que uno de los propósitos del cuadro de mando es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la organización en sus metas generales afectan las operaciones diarias.

Si la organización es muy plana y pequeña de forma que todos pueden ver el efecto del cuadro de mando no se necesita un desglose mayor. Por consiguiente, el cuadro de mando tiene que ser desglosado para que la organización se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el cuadro de mando integral. El éxito que una organización que

una organización tiene en un indicador concreto suele verse por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización. Si se sabe que a mayor cantidad de empleados tiene que ver cómo su trabajo ayuda a que la organización alcance buenos resultados con sus indicadores al más alto nivel, estos tienen que especificarse al máximo.

**i) NOVENO PASO: FORMULAR METAS**

En este paso se deben formular metas para cada indicador que se utilice. Una organización necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Se debe tener en cuenta que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general y que no entren en conflicto entre sí. Por esto deben alinearse tanto horizontal y verticalmente; también, se debe crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

**j) DÉCIMO PASO: DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN**

Para completar el cuadro de mando, también se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan incluye a todas las personas responsables y un calendario para los informes provisorios y definitivos. Ya que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario porque así se evitará muchas expectativas no manifestadas que adelante pueden ser fuentes de frustración. Combinándolos con los indicadores que se han desarrollado, está lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

**k) UNDÉCIMO PASO: IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO**

Para mantener el interés en el cuadro de mando se debe seguirlo, continuamente, para que cumpla con sus funciones de herramienta dinámica de gestión. Con este fin serán necesarios tecnologías de información (TI) que faciliten los informes y la recolección de datos. Es

importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones diarias.

El plan de implementación debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un cuadro de mando integral forme parte del trabajo diario de la organización. Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse debatir continuamente; especialmente, los de control a corto plazo y en los casos apropiadas deben reemplazarse por otros más actuales.

#### ***2.1.2.14. El cuadro de mando como control de gestión<sup>6</sup>***

Se puede decir que el interés de los controles en los indicadores no monetarios sólo es un tardío despertar a los que otros han estado haciendo desde hace mucho tiempo. La gente de marketing siempre ha estado atenta a la actitud de los clientes y a las cuotas de mercado; particularmente, en épocas recientes con la introducción de índices que indican la satisfacción del cliente. Mejorar los indicadores de los resultados es un aspecto importante de los nuevos desarrollos en la gestión de producción, la investigación de mercado y la dirección de recursos humanos. Los indicadores financieros también se han mejorado, además algunos se han utilizado con las adaptaciones adecuadas en todos los niveles de la organización donde los jefes han superado las notas informales del sistema de informes formales.

La novedad está en el equilibrio, la visión, global e integradora y en el enfoque del futuro. Los esfuerzos con éxito para reducir los tiempos de espera o los defectos de calidad muestran el valor de centrarse temporalmente e indicadores específicos. En las organizaciones s de hoy, la

---

<sup>6</sup> A partir de las transcripciones efectuadas por Pérez (2018; Video 176 Auditool)

visión total también es importante. Determinar lo que está bien, a largo plazo, no es tarea a realizar por un único directivo actuando solo, sino que requieren discusión y a tal efecto existe la necesidad de describir el negocio de una forma, suficientemente, informativa y clara para que resulte útil a un importante número de personas.

El concepto de cuadro de mando integral nos puede ayudar mostrándonos:

1. Cómo se están gestionando los activos financieros y otros
2. Cómo nos ven los demás y cómo nos vemos nosotros mismos
3. Existencias y flujos; y
4. La situación a corto y largo plazo

La visión global aporta estas relaciones. El valor del concepto de cuadro de mando integral no está en los coeficientes clave en sí, sino en las discusiones que el método implica y esta discusión es esencial.

#### ***2.1.2.15. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral***

Se entiende como una herramienta o metodología; lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocios; las cuales son:

1. Financieras
2. Clientes
3. Procesos internos
4. Formación y crecimiento

El cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la organización. De esta manera, la organización se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos; en otras palabras, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy; ya que pueden afectar el desarrollo de mañana. Esto quiere decir que el

concepto de Mando Integral se basa en dos dimensiones de tiempo: Ayer, hoy y mañana.

Los ejecutivos actuales reconocen el impacto de las mediciones sobre los resultados, pero rara vez tienen en cuenta como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, después de la introducción de nuevas estrategias y procesos operativos innovadores destinados a alcanzar altos niveles de rendimiento. Todo proceso administrativo debe contar con mediciones eficaces que formen parte integral del mismo; el método de Balance Scorecard probó un marco amplio al ejecutivo para transformar los objetivos estratégicos de la compañía en un conjunto coherente de mediciones de rendimiento.

### **BALANCED SCORECARD**

Es un sistema administrativo capaz de incitar progresos en sectores críticos; como productos, procesos, clientes y desarrollo de mercado. El gerente puede elegir los factores que desea medir en cuatro perspectivas diferentes que le presentan las Scorecard; muchas organizaciones, obviamente, ya miden numerosos factores para sus actividades locales; pero, estos se generan en los niveles inferiores. Por el contrario; las medidas de las Scorecard se basan en los objetivos estratégicos de la organización y en las exigencias competitivas que ésta enfrenta. Mientras las medidas financieras tradicionales informan lo que ocurrió durante el periodo anterior, sin indicar cómo mejorar los resultados de las próximas medidas; la Scorecard funciona como elemento esencial para el éxito presente y futuro de la compañía y/o programa. Por tanto, no es un patrón que se puede aplicar a las organizaciones en general, o a toda industria. Distintas condiciones del mercado, estrategias de productos y entornos competitivos requieren Scorecard diferentes.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos: Información Financiera y No Financiera.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición de implantación de la estrategia, así como para ayudar a los líderes a comunicar y cambiar los comportamientos organizativos clave.

### **2.1.3. Modelo de cogestión el programa qaliwarma<sup>7</sup>**

El modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAE Qali Warma constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado, a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios del PNAE Qali Warma.

El proceso para la atención del servicio alimentario comprende las siguientes fases: Planificación del Menú Escolar, Proceso de Compra y Gestión del Servicio Alimentario.

---

<sup>7</sup> tomado de: <https://www.qaliwarma.gob.pe/como-lo-hacemos/cogestion>

**Gráfico 6. El Modelo de Cogestión del Programa Qali Warma**



Fuente: <https://www.qaliwarma.gob.pe>

El Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma supervisa y brinda asistencia técnica permanente, durante las fases que comprende el proceso de atención del servicio alimentario mediante el modelo de cogestión, a través de sus Unidades Territoriales.

### 2.1.3.1. Participantes del modelo de cogestión<sup>7</sup>.

En el modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Qali Warma participan los Comités de Compra y los Comités de Alimentación Escolar.

<sup>7</sup> Tomado de: <https://www.qaliwarma.gob.pe>

### ***2.1.3.2. Comités de compra***

El Comité de Compra, es una organización que congrega a representantes de la sociedad civil y entidades públicas, que tienen el interés y/o competencia para apoyar el cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma. Cuenta con capacidad jurídica para la compra de bienes y realizar otros actos establecidos en las directivas que apruebe el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma. Se constituye para la compra de productos y raciones, que permita la atención del servicio alimentario a las niñas y a los niños matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primario.

#### **Integrantes del Comité de Compra**

El Comité de Compras está conformado por representantes de las Municipalidades Provinciales o Distritales, en el caso de Lima Metropolitana, por representantes de las Redes de Salud, por Gobernadores Provinciales o Gobernadores Distritales, en el caso de Lima Metropolitana, y por los padres de familia de las Instituciones Educativas Públicas, entre otros, bajo el ámbito de intervención del Programa Qali Warma.

### ***2.1.3.3. Financiamiento de las compras***

Las compras se financian mediante transferencias de recursos financieros que realiza el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma a las cuentas corrientes de los Comités de Compra, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013.

## a) Funciones del Comité de Compra

**Gráfico 7.: Funciones del Comité de Compras el Programa Qali Warma**



**Fuente:** Elaborado a partir de lo expuesto en <https://www.galiwarma.gob.pe>

#### **2.1.3.4. Comités de alimentación escolar (caes)<sup>8</sup>**

Los Comités de Alimentación Escolar (CAE) son espacios de participación representativa de los docentes, padres de familia y comunidad educativa en general, quienes son reconocidos por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario.

##### **Integrantes del Comité de Alimentación Escolar**

El Comité de Alimentación Escolar (CAE) se constituye en cada institución educativa pública por cada nivel educativo que recibe el servicio alimentario de Qali Warma (inicial, primaria y secundaria), encontrándose conformado como mínimo por tres integrantes (el director y dos padres de familia de la institución pública) y como máximo por cinco integrantes:

1. El director, o quien haga sus veces, de la institución educativa pública, es quien preside el Comité, y podrá delegar sus funciones en un docente y/o administrativo de su institución educativa pública.
2. Un (01) representantes de docentes de nivel inicial y/o primario y/o secundario de la Institución Educativa, según corresponda.
3. Tres (03) representantes de los padres de familia de la institución educativa pública.

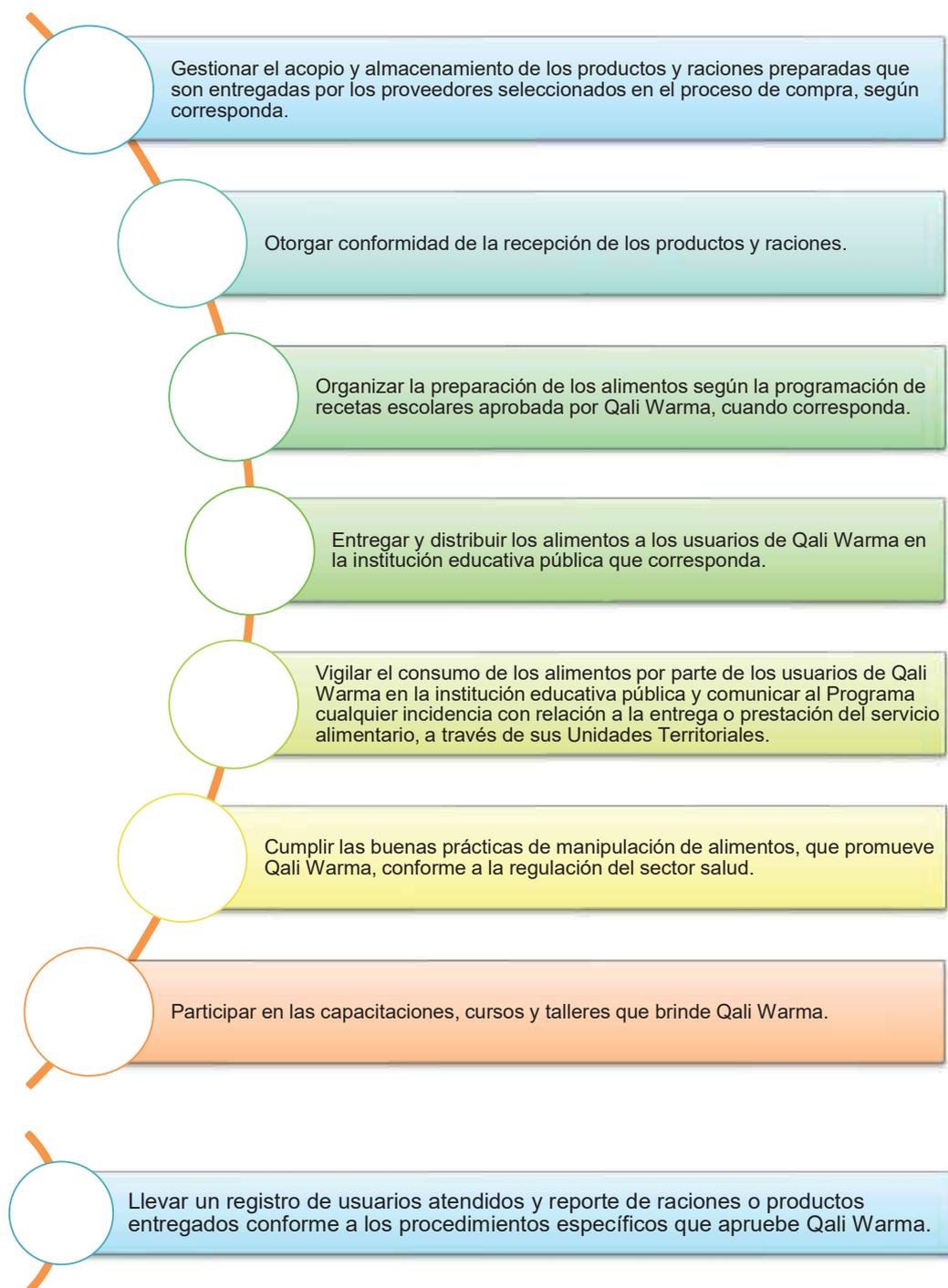
En aquellos casos en que la institución educativa pública cuente con un Consejo Educativo Institucional (CONEI) constituido, los miembros del Comité de Alimentación Escolar (CAE) deben ser representantes que ya participen en dicha instancia, de no ser el caso los representantes deberán ser elegidos por la Asociación de Padres de Familia (APAFA) o Comités de Aula.

---

<sup>8</sup> <https://www.galiwarma.qob.pe>

### a) Funciones del Comité de Alimentación Escolar

#### Gráfico 8. Funciones del Comité de Alimentación Escolar del Programa Qali-Warma



Fuente: Elaborado a partir de lo expuesto en <https://www.qaliwarma.gob.pe>

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Control<sup>9</sup>**

El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir.

- **Control Interno**

Para la Contraloría General de la República (2014). “El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable” (p.9)

- **Balanced Scorecard**

Denominado también cuadro de Mando integral es un elemento de un sistema de control estratégico y una respuesta a la crítica dirigida al control de gestión tradicional

- **Modelo de Cogestión del Programa Qali Warma<sup>10</sup>**

El modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) es un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado, a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma.

## 2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

**AUTOR: Jannie Carol Mendoza Zuta.** Universidad Nacional de Trujillo Escuela de Postgrado Sección de Postgrado en Ingeniería. En el trabajo de investigación: Tesis intitulado: “Aplicación de Balanced Scorecard en el Proceso de Gestión de

---

<sup>9</sup> Contraloría General de la República (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa

<sup>10</sup> Tomado de: <https://www.qaliwarma.gob.pe/como-lo-hacemos/cogestion/>

la organización Procesos Textiles E.I.R.L". Para optar el Grado académico de: Maestro en Ingeniería Industrial, mención en Gerencia de Operaciones:

### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la Gestión mediante la aplicación del Balanced ScoreCard en la organización Procesos Textiles E.I.R.L.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Determinar la Gestión inicial de la organización.

Incrementar volumen de ventas.

Mejorar la comunicación interna.

Aumentar la intensidad de atención a los requerimientos del cliente.

Incrementar la productividad.

Fidelizar clientes rentables.

Mejorar la satisfacción del cliente.

Determinar la gestión después de Aplicado el BSC. Evaluar las Gestiones.

**AUTOR - Jorge Abanto**, en su tesis "El Balanced ScoreCard como modelo de Gestión en la Planta de Azúcar del Complejo Agroindustrial" para obtener el grado de Magíster en Ing. Industrial, Escuela de Postgrado Universidad Nacional de Trujillo 2003, aplicó el Balanced ScoreCard como modelo de gestión en una planta de azúcar, logrando lo siguiente: mejoramiento del clima organizacional 30%, incremento de satisfacción del cliente 15%, incremento del índice de solvencia en 50%. –

**AUTOR: Camilo Suárez**, en su tesis "Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la E.P.G U.N.T" para obtener el grado de Magíster en Ing. Industrial, Escuela de Postgrado Universidad Nacional de Trujillo 2008, teniendo como resultado un incremento parcial de la productividad del 50%, esto medido en 25 indicadores de gestión interrelacionados en las 4 perspectivas del CMI.

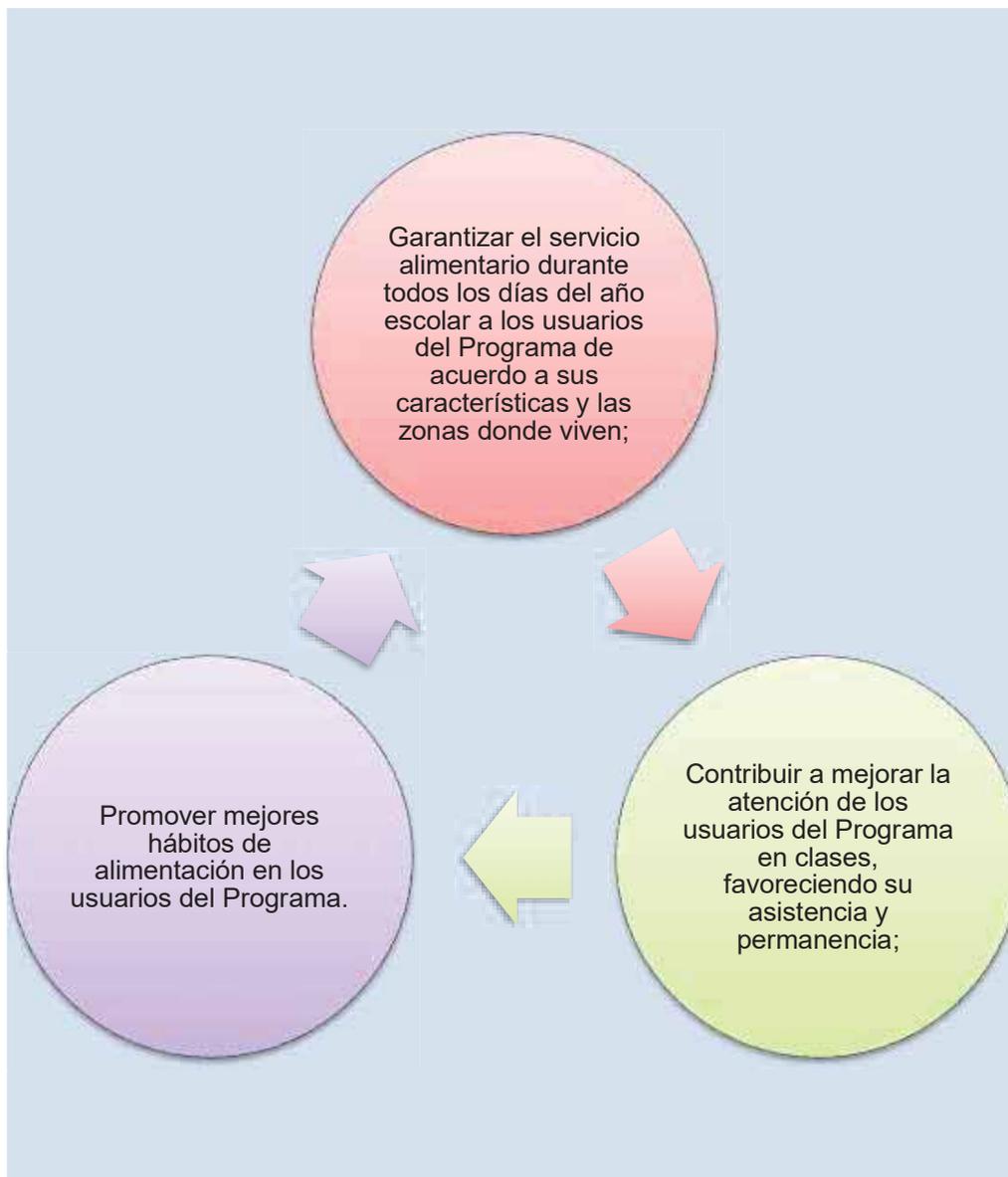
## 2.4. QALI WARMA

Qali Warma es un vocablo quechua que significa “**niño vigoroso**” o “**niña vigorosa**” (en quechua el género se determina con la palabra *warmi* o *qari*, es decir hombre o mujer). El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, tiene como finalidad brindar un servicio de calidad cumpliendo los siguientes objetivos: <sup>11</sup>

- Planificar el menú escolar y provee de los recursos para el servicio alimentario de calidad, considerando hábitos de consumo locales acorde a los requerimientos y recomendaciones de energía y nutrientes por etario de la población objetivo del Programa y a las zonas donde residen.
- Qali Warma contempla una atención diferenciada según los quintiles de pobreza, por lo que se atiende con 2 raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles 1 y 2 en la modalidad productos y 1 ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 modalidad productos o raciones. Asimismo, a partir del 2017 se atiende con desayunos y almuerzos a las instituciones educativas ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana.

---

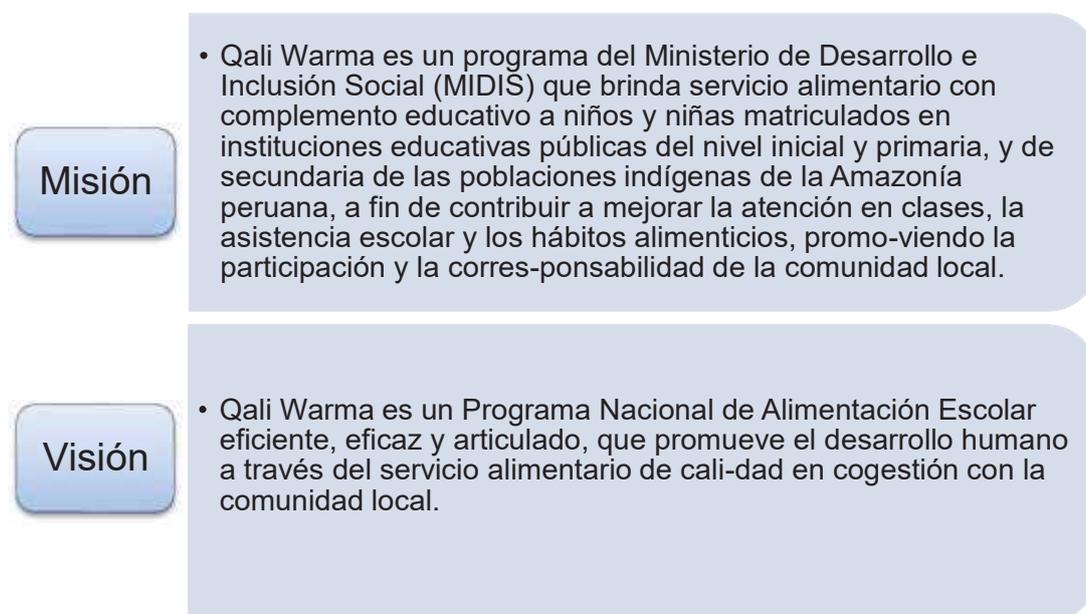
<sup>11</sup> <https://www.qaliwarma.gob.pe>

**Gráfico 9. Objetivos de Qali Warma**

**Fuente:** Elaborado a partir de lo expuesto en: <https://www.qaliwarma.gob.pe>

### 2.4.1. Misión y visión de Qali Warma

**Gráfico 10. Misión y visión Qali Warma**



**Fuente:** Elaborado a partir de lo expuesto en: <https://www.qaliwarma.gob.pe>

**Eficacia:** El programa debe mostrar eficacia en la adquisición de productos, los mismos que se van a distribuir a los usuarios.

**Eficiencia:** Con la menor cantidad de personal nombrado y el presupuesto asignado se cumple con los objetivos del programa.

### 2.4.2. Política del sistema de gestión de la calidad<sup>12</sup>

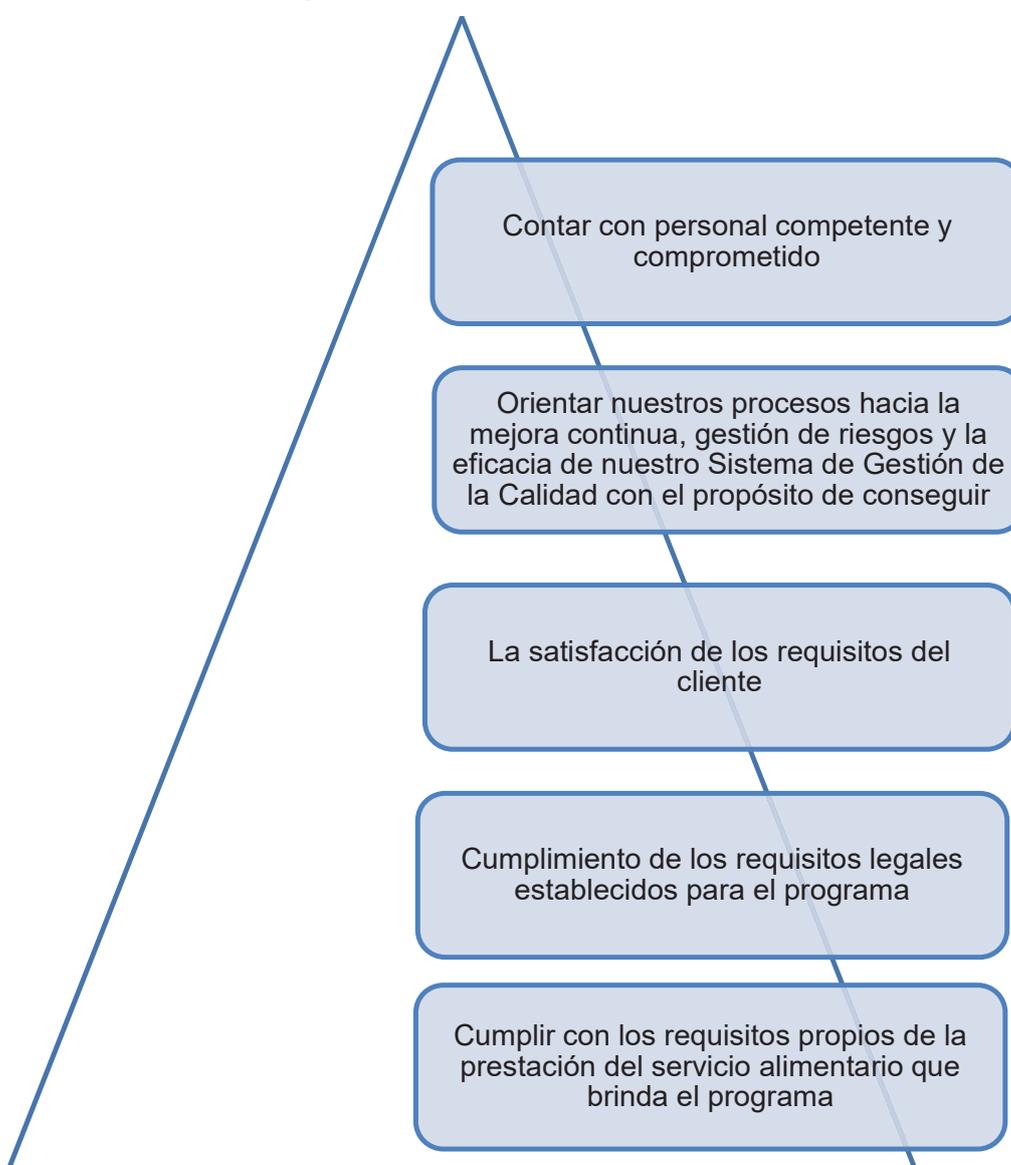
El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, tiene como finalidad brindar un servicio de calidad, garantizando la prestación del servicio alimentario durante todos los días del año escolar de acuerdo a sus características y las zonas donde viven los niños y niñas de inicial y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria en las

<sup>12</sup> (Diciembre 2017 – Segunda Versión) – Aprobado con RDE N° 491-2017-MIDIS/PNAEQW

comunidades nativas de la Amazonía Peruana; contribuyendo a mejorar su atención en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; y promoviendo mejores hábitos de alimentación. (<https://www.qaliwarma.gob.pe>)

Qali Warma, para cumplir con lo establecido en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, se compromete: (<https://www.qaliwarma.gob.pe>)

### Gráfico 11. Compromisos de Qali Warma



**Fuente:** Elaborado a partir de lo expuesto en <https://www.qaliwarma.gob.pe>

### Jefe de la Unidad Territorial de la Región Cusco

Jefes de Unidades Territoriales	Información Adicional
<p><b>Rocío Vargas González</b> Jefa de la Unidad Territorial <b>CUSCO</b></p>	<p>Calle Oswaldo Baca Mendoza, Urbanización Magisterial 1º Etapa N° 330-336 - Distrito de Cusco 084-245772 <a href="mailto:rocio.vargas@qw.gob.pe"><b>rocio.vargas@qw.gob.pe</b></a></p>

**Fuente:** <https://www.qaliwarma.gob.pe/quien-es-quien-en-qaliwarma/>

#### 2.4.3. Usuarios del programa Qali Warma

Los usuarios son niños y niñas a partir del nivel inicial (3 años), nivel primario de las instituciones públicas y se amplía la atención modificando el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS por el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, dictando medida para la determinación de la clasificación socioeconómica con criterio geográfico.

En dicho documento se indica que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, de forma progresiva, atenderá a los escolares del nivel de educación secundaria de la educación básica en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonía Peruana, comprendidas en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N° 321-2014-MC, del Ministerio de Cultura o la que lo reemplace o actualice.

(<https://www.qaliwarma.gob.pe>)

#### 2.4.4. Meta de atención del programa Qali Warma 2018

Para el año 2018 el programa se ha propuesto atender a **3'737,933** de usuarios;

<b>Meta de atención programada 2018<sup>13</sup></b>			
	<b>Unidad Territorial</b>	<b>Total de Escuelas Beneficiadas</b>	<b>Total de Usuarios Beneficiarios</b>
1	<b>Amazonas</b>	2,476	101,910
2	<b>Áncash 1</b>	2,503	86,640
3	<b>Áncash 2</b>	1,167	76,500
4	<b>Apurímac</b>	1,976	70,824
5	<b>Arequipa</b>	1,718	120,725
6	<b>Ayacucho</b>	2,790	107,680
7	<b>Cajamarca 1</b>	3,452	124,646
8	<b>Cajamarca 2</b>	3,883	123,661
9	<b>Cusco</b>	4,038	191,660
10	<b>Huancavelica</b>	2,482	66,393
11	<b>Huánuco</b>	3,223	133,807
12	<b>Ica</b>	905	108,169
13	<b>Junín</b>	3,559	169,037
14	<b>La Libertad</b>	3,692	251,662
15	<b>Lambayeque</b>	1,652	121,784
16	<b>Lima Metropolitana y Callao</b>	2,495	598,640
17	<b>Lima Provincia</b>	1,431	90,888
18	<b>Loreto</b>	4,348	265,744
19	<b>Madre de Dios</b>	372	29,495
20	<b>Moquegua</b>	345	22,231
21	<b>Pasco</b>	1,350	48,760
22	<b>Piura</b>	4,148	286,003

<sup>13</sup> Resolución de Dirección Ejecutiva N° 449-2017

<b>Meta de atención programada 2018<sup>13</sup></b>			
	<b>Unidad Territorial</b>	<b>Total de Escuelas Beneficiadas</b>	<b>Total de Usuarios Beneficiarios</b>
23	<b>Puno</b>	4,813	163,372
24	<b>San Martín</b>	2,668	170,381
25	<b>Tacna</b>	506	39,631
26	<b>Tumbes</b>	364	40,044
27	<b>Ucayali</b>	1,627	127,646
	<b>Total General</b>	<b>63,983</b>	<b>3'737,933</b>

Fuente: <https://www.qaliwarma.gob.pe>

#### **2.4.5. Componentes del programa Qali Warma**

##### **A. Componente alimentario<sup>14</sup>**

Se encarga de planificar el menú escolar y provee de los recursos para el servicio alimentario de calidad, considerando hábitos de consumo locales acorde a los requerimientos y recomendaciones de energía y nutrientes por etario de la población objetivo del Programa y a las zonas donde residen.

El Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma contempla una atención diferenciada según los quintiles de pobreza, por lo que se atiende con 2 raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles 1 y 2 en la modalidad productos y 1 ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 modalidad productos o raciones. Asimismo, a partir del 2017 atenderá con desayunos y almuerzos a las IIEE ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana.

El Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma considerando las recomendaciones del Centro Nacional de Alimentación

<sup>14</sup> Tomado de: <https://www.qaliwarma.gob.pe/que-ofrecemos/componente-alimentario/>

y Nutrición (CENAN) y con asistencia técnica del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha establecido el aporte de energía y nutrientes que debe comprender el servicio alimentario. Y además en atención a la actual problemática relacionada al incremento del sobrepeso y obesidad en la población escolar, y en el marco de las recomendaciones nacionales, la asistencia técnica de expertos en nutrición del Programa Mundial de Alimentos sobre la promoción de la alimentación saludable en niñas, niños y adolescentes, y el “Plan de Acción para la prevención de la obesidad en la niñez y la adolescencia”; el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma ha considerado pertinente realizar una reducción progresiva del contenido de azúcar agregado principalmente en los alimentos industrializados de consumo directo.

#### **B. Componente educativo<sup>15</sup>**

El Componente Educativo del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma busca promover mejores hábitos de alimentación en los niños y niñas usuarias del Programa nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, así como en diversos actores involucrados con la implementación del servicio de alimentación escolar, para ello propicia el fortalecimiento de capacidades en los equipos técnicos de las Unidades Territoriales, en los Comités de Alimentación Escolar (CAE), en los Comités de Compra (CC) y otros actores, mediante la capacitación, asistencia técnica y el soporte educativo a través de herramientas educativas las cuales se complementan diseñadas en Planes de Fortalecimiento de Capacidades; y se orientan para lograr el desempeño eficiente de las funciones de gestión y vigilancia del servicio. Asimismo, el Componente Educativo aplica estrategias estandarizadas para la promoción de aprendizajes y prácticas saludables de alimentación e higiene en los usuarios del servicio alimentario.

---

<sup>15</sup> Tomado de: <https://www.galiwarma.gob.pe/que-ofrecemos/componente-educativo/>

#### **2.4.6. Marco legal<sup>16</sup>**

1. Ley que crea el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, **Ley N° 29792.**
2. Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2013, **Ley N° 29951.**
3. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Decreto Supremo **N° 011-2012-MIDIS.**
4. Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Decreto Supremo **N° 008-2012-MIDIS.**
5. Resolución Ministerial que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Resolución Ministerial **N° 283-2017-MIDIS.**

#### **Directivas**

1. **Directiva N° 002-2013-MIDIS-PNAEQW.**
2. **Directiva N° 008-2013-MIDIS-PNAEQW.**

---

<sup>16</sup> <https://www.qaliwarma.gob.pe/normatividad/>

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- a) Existe relación directa y positiva, entre el Balanced Scorecard y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.
- b) Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.
- c) Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

### 3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

#### Identificación de variables

- Variable 1: Balanced Scorecard
- Variable 2: Modelo de Cogestión

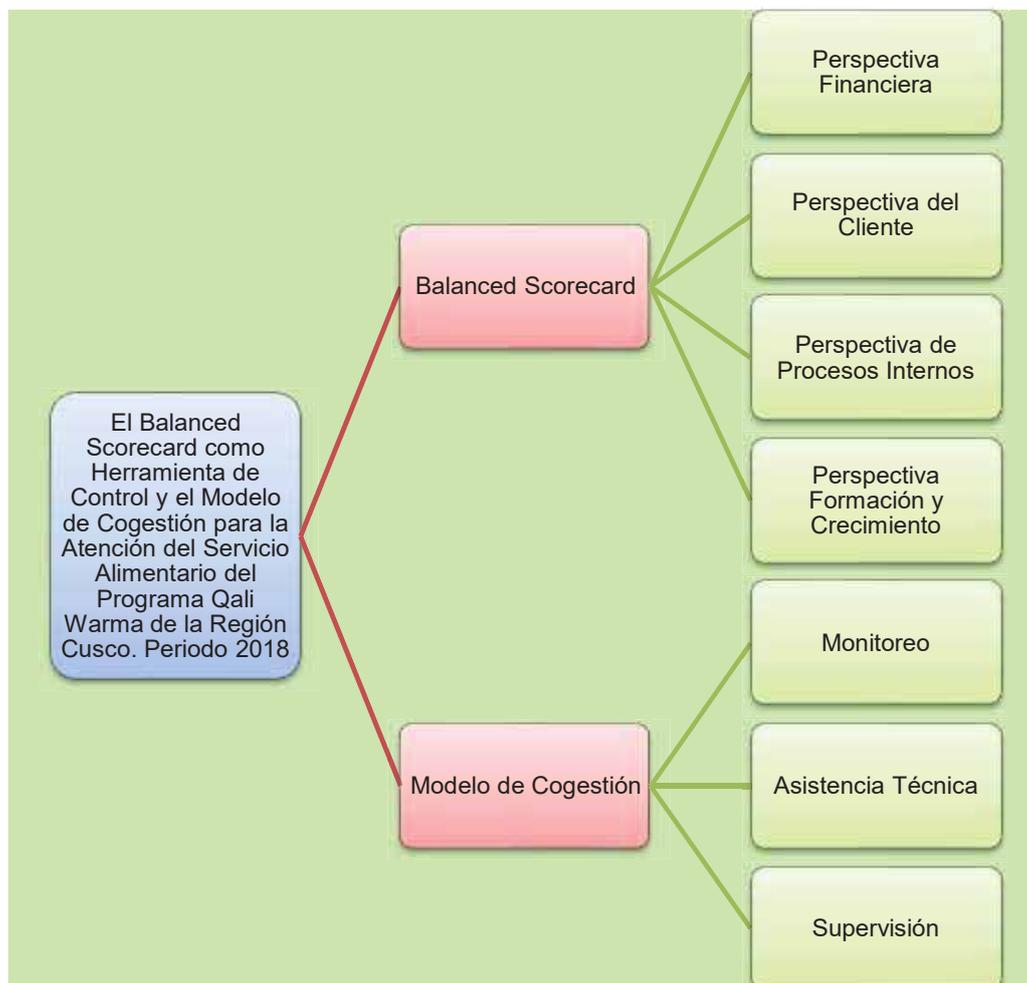
**Tabla 1. Identificación de indicadores**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores (componentes)</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	Perspectiva Financiera	Inversiones
		Actuación Financiera
	Perspectiva del Cliente	Población Objetivo
		Nuevos Usuarios
		Retención de Usuarios
		Satisfacción de Usuarios
		Estrategia
	Perspectiva de Procesos Internos	Excelencia de Procesos
		Excelencia de responsables
	Perspectiva Formación y Crecimiento	Resultados Constantes
		Equipamiento
		Personas Involucradas
		Crecimiento de Sistemas
Clima Organizacional		
<b>Modelo de Cogestión</b>	Monitoreo	Planificación del Menú Escolar
		Proceso de Compras
		Gestión del Servicio Alimentario
	Asistencia Técnica	Planificación del Menú Escolar
		Proceso de Compras
		Gestión del Servicio Alimentario
	Supervisión	Planificación del Menú Escolar
		Proceso de Compras
		Gestión del Servicio Alimentario

**Fuente:** Elaboración Propia.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Gráfico 12. Operacionalización de Variables



Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA**

El programa nacional Qali Warma; se localiza en el territorio nacional del Perú; en los últimos años se ha convertido en un programa que vienen desarrollando todos los gobiernos de turno. Ello significa que este programa ya es un programa de estado.

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, a través de la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, desarrolla la prestación del Servicio Alimentario, en los ambientes de las instituciones educativas de la Región Cusco.

El programa tiene previsto garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar, de acuerdo a las características y las zonas donde viven nuestros niños, así como contribuir a mejorar su concentración en clases y de esa manera favorecer su asistencia y permanencia, aparte de promover mejores hábitos de alimentación al incluir vegetales provenientes de los biohuertos escolares.

Un hecho a destacar es la manera en que niñas y niños de las instituciones educativas comparten sus alimentos ricos en hierro y saborear juntos en innovadores platillos propuestos por el Programa.

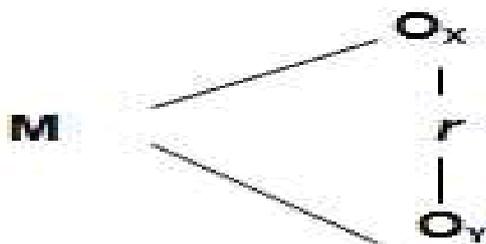
#### 4.2. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación según su finalidad es fundamental o básica, el cual se fundamenta en la observación de los hechos tal y como ocurren sin intervención alguna, en ese entender el propósito de esta investigación es recoger información de la realidad para incrementar el conocimiento científico del Balanced Scorecard como factor del modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Qali Warma del Cusco. (Sierra, 2001).

El enfoque de la investigación es cuantitativo por cuanto hace uso de métodos estadísticos para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis, además es analítico porque estima ocurrencia de las variables como es el caso del Balanced Scorecard y del modelo de Cogestión (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

El nivel de investigación (alcance del estudio) es correlacional, que tiene por propósito establecer la relación o afinidad entre dos variables, de dicha relación se puede inferir la importancia que tiene el Balanced Scorecard para mejorar el modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Qali Warma del Cusco. Por tanto, en el caso de la presente investigación, se plantea la relación siguiente. ¿A mayor aplicación de Balanced Scorecard, como herramienta de control, será mayor la aplicación del Modelo de Cogestión, en la atención del servicio alimentario del programa de Qali Warma en la Región del Cusco? Enfatizando de manera esquemática la recolección de información, o datos, será explicada enfatizando en las relaciones que existen entre las variables descritas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

El diseño de la investigación es transversal, no experimental y correlacional. Es transversal en virtud a que la recolección de información se hará en un solo momento, no experimental porque no se establece alguna estrategia o método de intervención por parte del investigador para mejorar el modelo de cogestión, y es correlacional porque de las mediciones resultantes de ambas variables se establece la relación directa del Balanced Scorecard con el modelo de Cogestión de la atención del servicio alimentario del programa de Qali Warma del Cusco. De manera esquemática tenemos el diseño de investigación siguiente:



**Dónde:**

- M : Muestra de estudio
- Ox : Observación de la Variable: Balanced Scorecard
- Oy : Observación de la Variable: Modelo de Cogestión
- r : Relación entre las variables de estudio.

#### 4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de análisis es: Programa Qali Warma de la Región Cusco.

#### 4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio es de 4038, donde los usuarios de los niveles de educación: inicial, primaria secundaria se benefician en las instituciones educativas con el Programa Qali Warma de la Región Cusco.

#### 4.5. TAMAÑO DE MUESTRA

La muestra ha sido determinada en base a la fórmula que se presenta en el siguiente párrafo y asciende a 351 directores de las instituciones educativas beneficiaras del Programa Qali Warma; quienes presiden los comités de dichos programas.

La muestra fue determinada a través de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(Z^2(p*q))}{N}}$$

$$n = 351$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza deseado

P = Proporción de la población con características deseadas (éxito)

q = Proporción de la población sin las características deseadas (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer

N = Tamaño de la población

#### **4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA**

La selección de la muestra tuvo como técnica la estadística probabilística aleatoria simple, por tanto, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra.

#### **4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica de recolección de datos es la encuesta; el instrumento a ser aplicado es el cuestionario virtual.

#### **4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El análisis de la información obtenida se realizó a través del programa estadístico IBM SPSS, con apoyo del Excel; habiéndose procedido a la demostración de la hipótesis a través de la Correlación de Kendall, esto debido a la naturaleza de los datos (cualitativo nominal). (Triola, 2004)

#### **4.9. TÉCNICAS PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS**

En lo referente a la demostración de las hipótesis ella se realizó a nivel de las variables de estudio y mediante las pruebas señaladas en el tópico anterior.

a) Análisis descriptivo de las variables

El análisis descriptivo es parte fundamental para la presentación de los resultados y para establecer relación entre las variables Balanced Scorecard y el modelo de Cogestión, porque a través de estas mediciones (estimaciones) se puede establecer adicionalmente el grado de relación entre ambas variables. Para lo cual se ha representado a través de tablas de frecuencia no agrupadas. (Debido a que se ha determinado de un criterio o una muestra)

b) Análisis bivariado de las variables (Establecer la relación entre dos variables)

Para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis se hizo uso del estadígrafo correlación de Kendall, el cual contempla un análisis bivariado (dos variables), para lo cual se considera la siguientes condiciones o supuestos:

- La variable debe ser de tipo categórico (dato cualitativo), de preferencia ordinal.
- No debe ser variable numérica (dato cuantitativo), porque la distribución de estos datos corresponde a otro estadígrafo.

c) Método para determinar la verdad o falsedad de la hipótesis

Las hipótesis matemáticas a demostrar su verdad o falsedad estuvo dado por un nivel de significancia del 5% el cual fue comparado con la probabilidad del valor de error (valor P o significancia asintótica), calculado por el programa estadístico IBM SPSS. Las hipótesis matemáticas planteadas son las siguientes:

- $H_0$ : No existe correlación entre el Balanced Scorecard y el modelo de Cogestión (valor P mayor al nivel de significancia)
- $H_1$ : Existe correlación entre el Balanced Scorecard y el modelo de Cogestión (valor P menor al nivel de significancia)

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **5.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En lo referente a la variable de estudio 1:

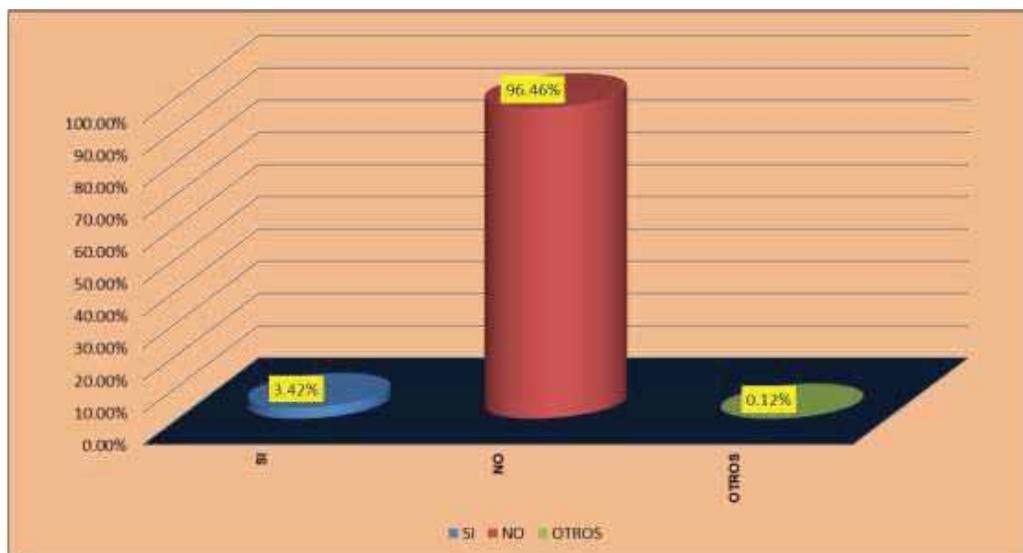
Balanced Scorecard, la misma que ha sido operativizada en las dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y en la perspectiva de formación y desarrollo, los resultados obtenidos producto de la investigación nos señalan que las perspectivas antes señaladas no se vienen aplicando en la cogestión del programa Qali Warma. Veamos los siguientes cuadros al respecto:

**Tabla 2. Resumen de la variable de estudio: Balanced Scorecard**

VARIABLE DE ESTUDIO I	DIMENSIONES	CATEGORÍAS	N°	%
<b>(X)= Variable de Estudio 1: Balanced Scorecard</b>	<b>X1= PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	SI	65	9.26%
		NO	636	90.60%
		OTROS	1	0.14%
			702	100.00%
	<b>X2=PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	SI	28	1.99%
		NO	1374	97.86%
		OTROS	2	0.14%
			1404	100.00%
	<b>X3= PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	SI	5	0.71%
		NO	697	99.29%
		OTROS	0	0.00%
			702	100.00%
	<b>X4=PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	SI	46	3.28%
		NO	1356	96.58%
		OTROS	2	0.14%
			1404	100.00%
<b>VARIABLE TOTAL: BALANCED SCORECARD</b>	SI	144	3.42%	
	NO	4063	96.46%	
	OTROS	5	0.12%	
		4212	100.00%	

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Como se aprecia en la tabla anterior y grafico siguiente; los encuestados manifiestan en un 96.46% que no se vienen aplicando las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y la de formación y desarrollo.

**Gráfico 13. Resumen de la variable de estudio: Balanced Scorecard**

Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

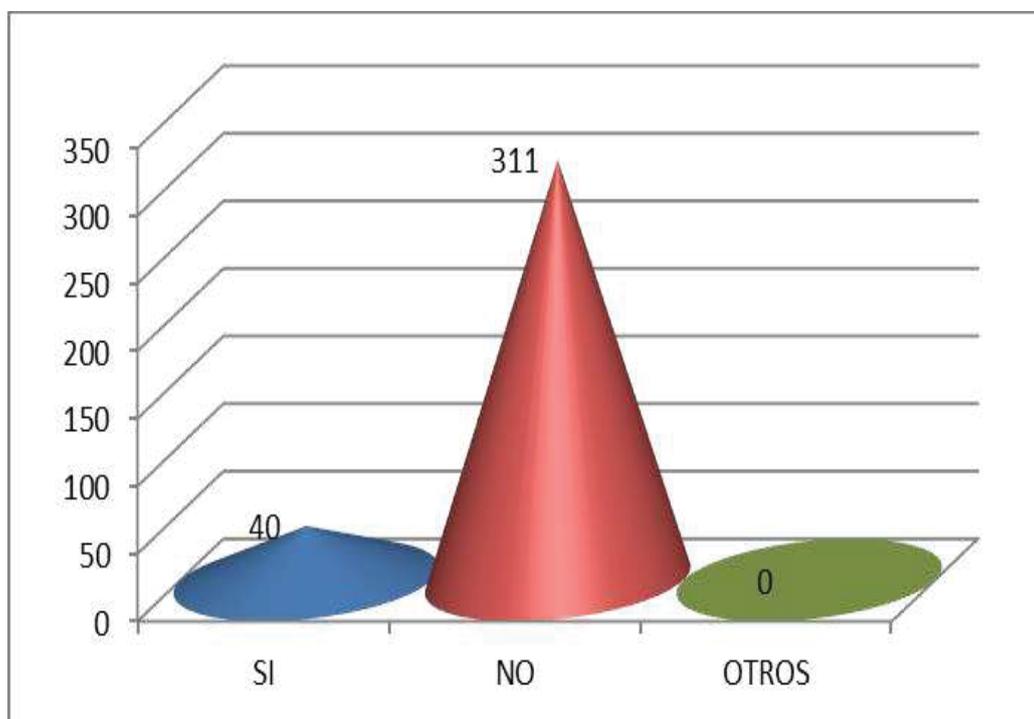
**Tabla 3. ¿Las inversiones del gobierno en el programa Qali Warma están bien orientadas?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	40	11.4%
NO	0	311	88.6%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a las inversiones del gobierno en el programa Qali Warma; y si estas están bien orientadas; al respecto los encuestados opinan en un 88.6% es decir de los 351 encuestados, 311 opinan que no están bien orientadas las inversiones en el programa Qali Warma.

**Gráfico 14. ¿Las inversiones del gobierno en el programa Qali Warma están bien orientadas?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

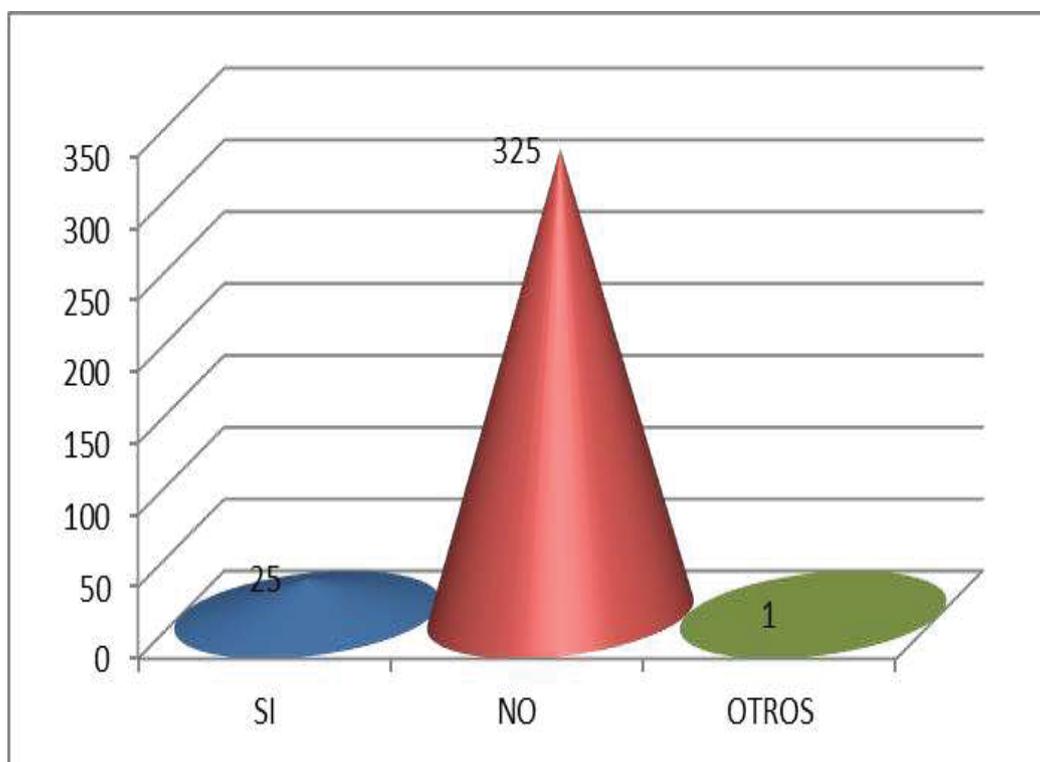
**Tabla 4. ¿El gobierno tiene una adecuada actuación financiera; en el Programa Qali Warma?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	25	7.1%
NO	0	325	92.6%
OTROS	2	1	0.3%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 325 encuestados de un total de 351 (92.60%) opinan que el gobierno no tiene una adecuada actuación financiera; en el Programa Qali Warma; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 15. ¿El gobierno tiene una adecuada actuación financiera; en el Programa Qali Warma?**



Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

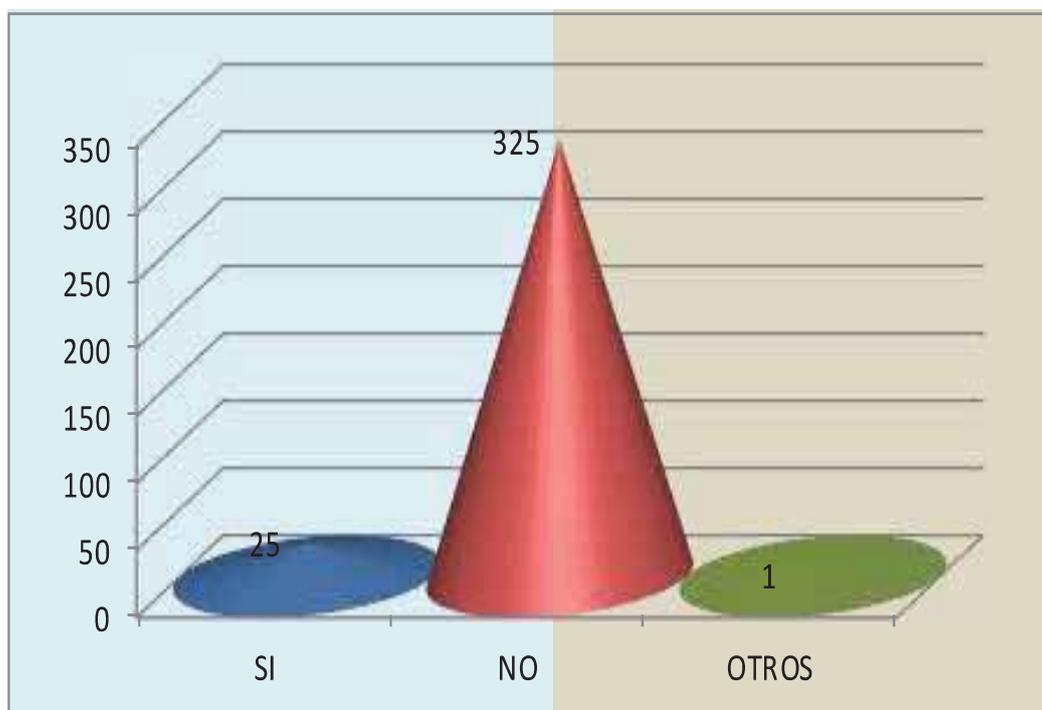
**Tabla 5. ¿La población objetivo del Programa Qali Warma esta adecuadamente identificada?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	25	7.1%
NO	0	325	92.6%
OTROS	2	1	0.3%
TOTAL		351	100.0%

Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

En cuanto a la adecuada identificación de la población objetivo del Programa Qali Warma; los encuestados opinan en un 92.6% (325 de 351 encuestados), tal como se puede visualizar en la tabla anterior como en el gráfico siguiente, que dicha identificación no es adecuada.

**Gráfico 16. ¿La población objetivo del Programa Qali Warma esta adecuadamente identificada?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

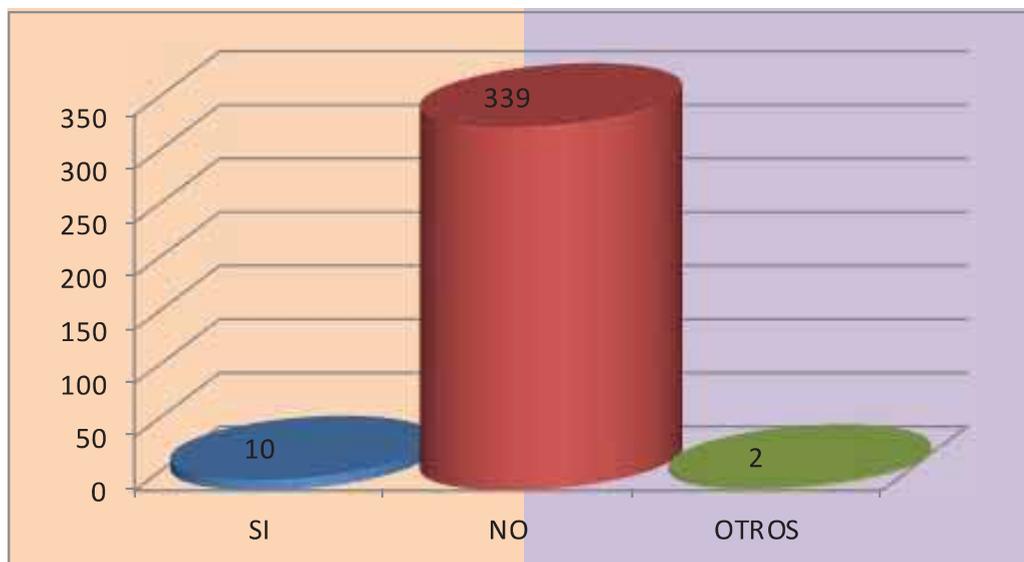
**Tabla 6. ¿Se cuenta con sistemas de información para incorporar a nuevos usuarios?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	10	2.8%
NO	0	339	96.6%
OTROS	2	2	0.6%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Se observa en la tabla anterior y grafico siguiente que en un 96.6% los encuestados opinan que no se cuenta con sistemas de información para incorporar a nuevos usuarios; así manifiestan un total de 339 encuestados de los 351.

**Gráfico 17. ¿Se cuenta con sistemas de información para incorporar a nuevos usuarios?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

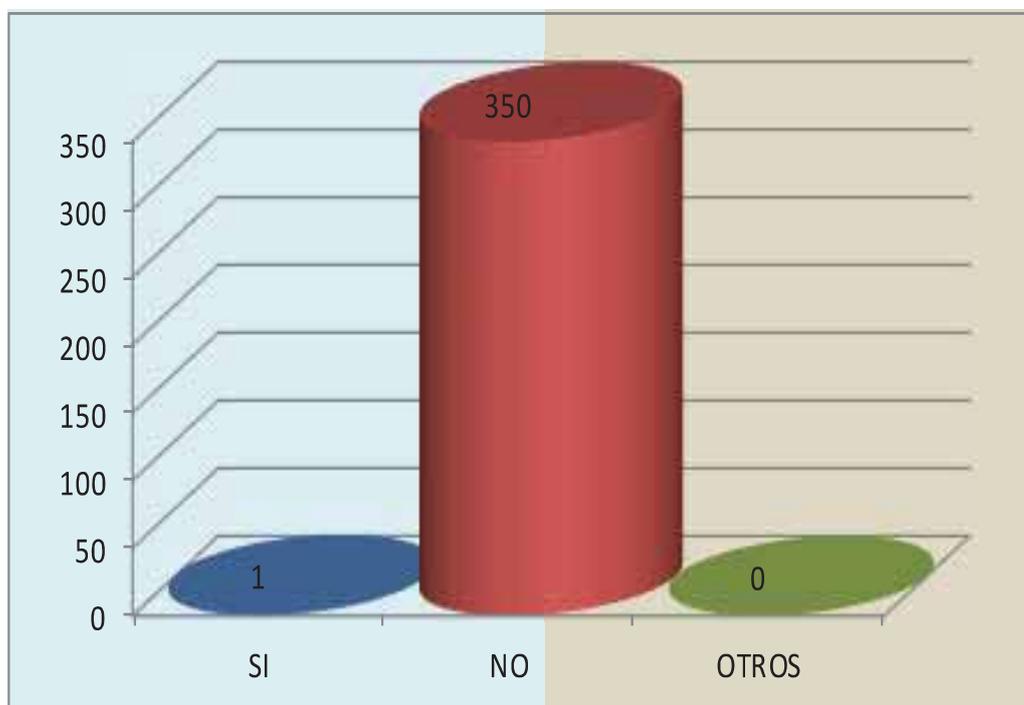
**Tabla 7. ¿Se cuenta con sistemas de información para retener a los usuarios?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	1	0.3%
NO	0	350	99.7%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Como se aprecia en la tabla anterior y gráfico siguiente; los encuestados manifiestan en un 99.70% que no se cuenta con sistemas de información para retener a los usuarios.

**Gráfico 18. ¿Se cuenta con sistemas de información para retener a los usuarios?**



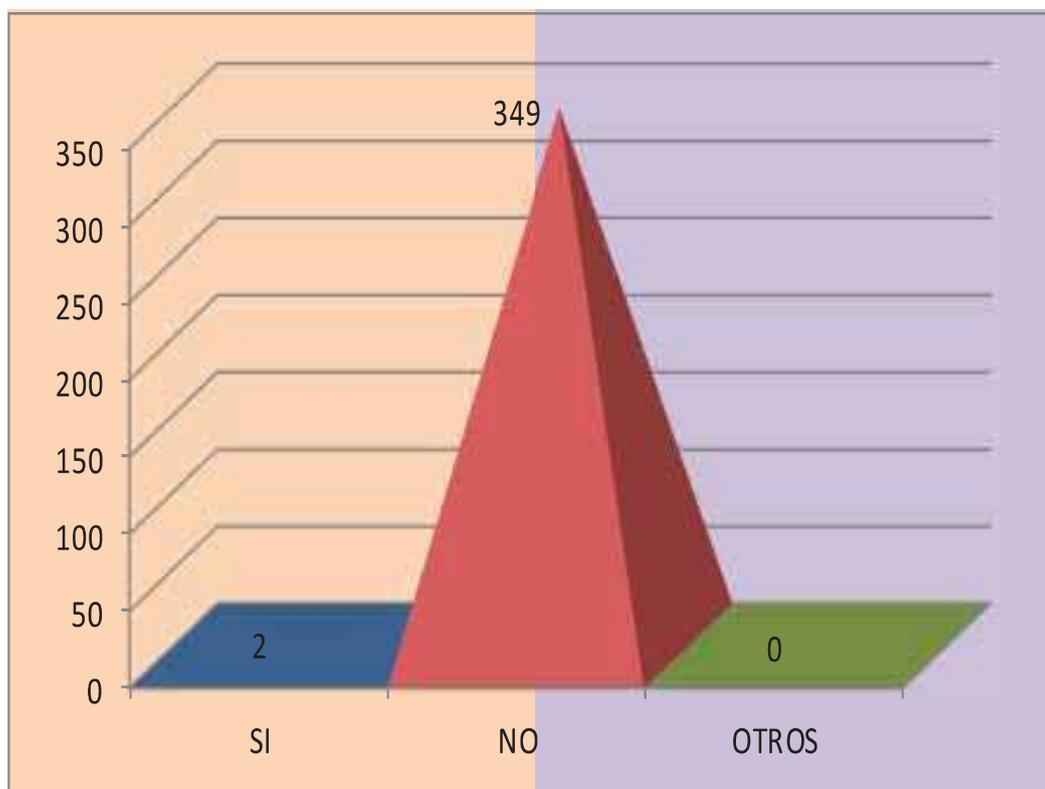
**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

**Tabla 8. ¿Se mide la satisfacción de los usuarios?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	2	0.6%
NO	0	349	99.4%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a la medición de la satisfacción de los usuarios del programa Qali Warma; al respecto los encuestados opinan en un 99.46%, es decir de los 351 encuestados, 349 opinan que no se mide la satisfacción de los usuarios el programa Qali Warma.

**Gráfico 19. ¿Se mide la satisfacción de los usuarios?**

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

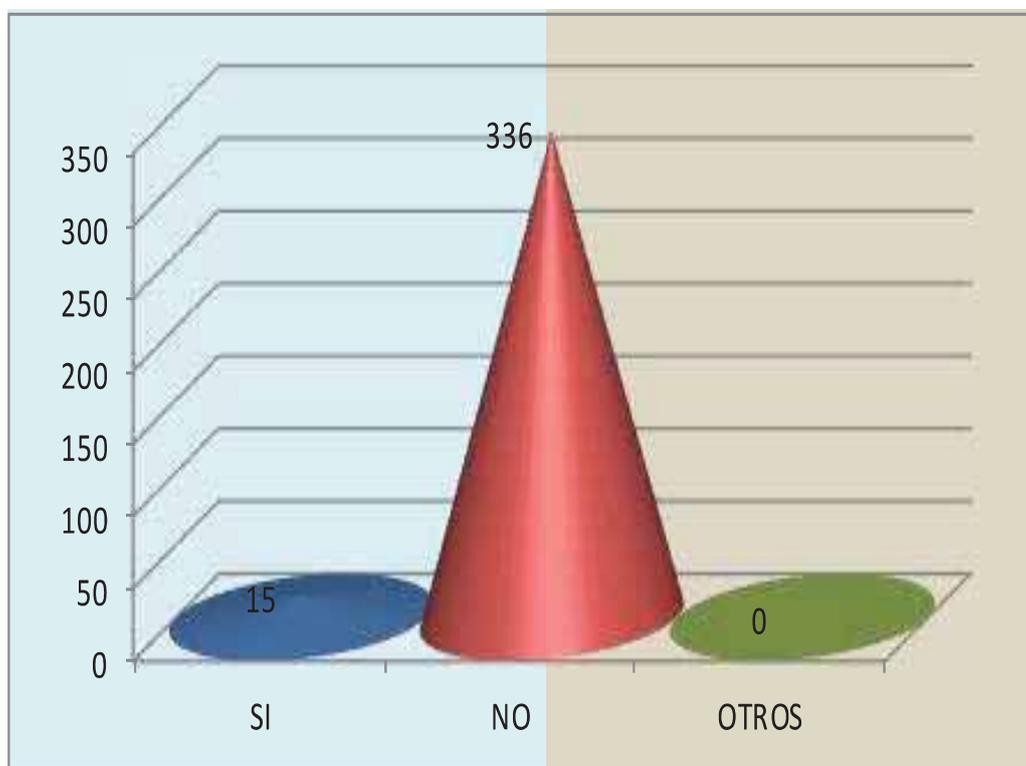
**Tabla 9. ¿El Programa Qali Warma permite a los responsables de su conducción alinear la estrategia con los requerimientos de los usuarios?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	15	4.3%
NO	0	336	95.7%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 336 encuestados de un total de 351 (95.70%) opinan que el Programa Qali Warma no permite a los responsables de su conducción alinear la estrategia con los requerimientos de los usuarios; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 20. ¿El Programa Qali Warma permite a los responsables de su conducción alinear la estrategia con los requerimientos de los usuarios?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

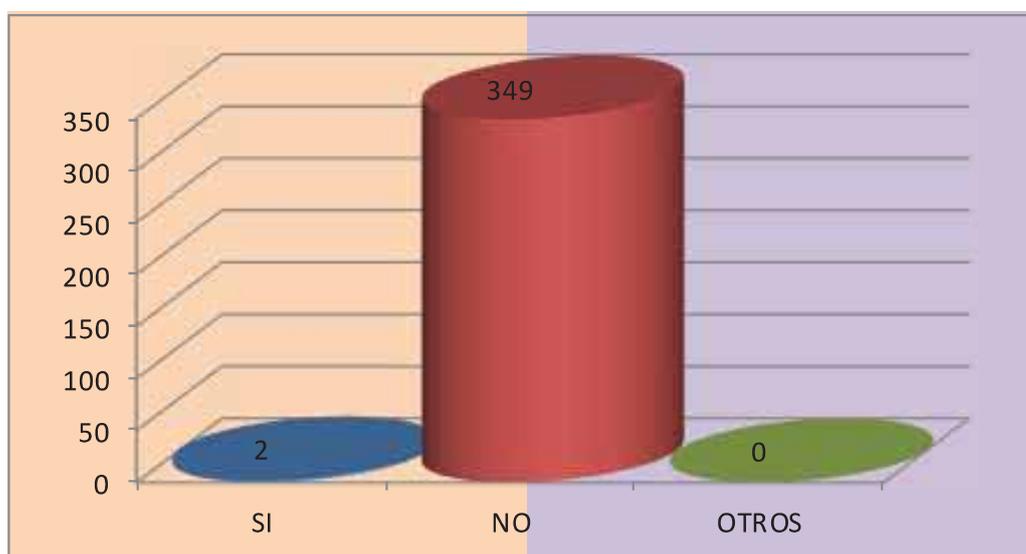
**Tabla 10. ¿Los objetivos de usuarios son alcanzados por la excelencia de los procesos internos del Programa Qali Warma?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	2	0.6%
NO	0	349	99.4%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En cuanto a que si los objetivos de usuarios son alcanzados por la excelencia de los procesos internos del Programa Qali Warma; los encuestados opinan en un 99.40% (349 de 351 encuestados), tal como se puede visualizar en la tabla anterior como en el gráfico siguiente, que dichos objetivos no son alcanzados; y menos por la excelencia de los procesos internos del programa.

**Gráfico 21. ¿Los objetivos de usuarios son alcanzados por la excelencia de los procesos internos del Programa Qali Warma?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

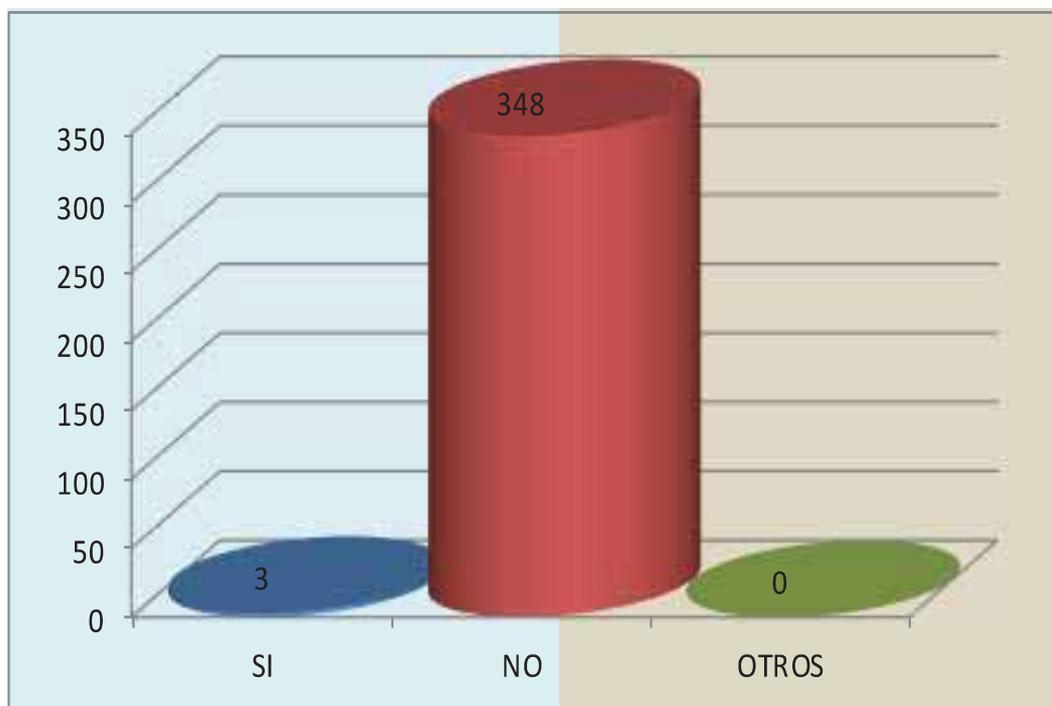
**Tabla 11. ¿La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con excelencia es algo que caracteriza a los responsables del programa?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	3	0.9%
NO	0	348	99.1%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con excelencia es algo que caracteriza a los responsables del programa, no es precisamente una característica del Programa Qali Warma; puesto que, un 99.1% considera que dicha preocupación no existe y únicamente tres encuestados piensan lo contrario. Ello se puede apreciar en la tabla anterior y gráfico siguiente.

**Gráfico 22. ¿La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con excelencia es algo que caracteriza a los responsables del programa?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

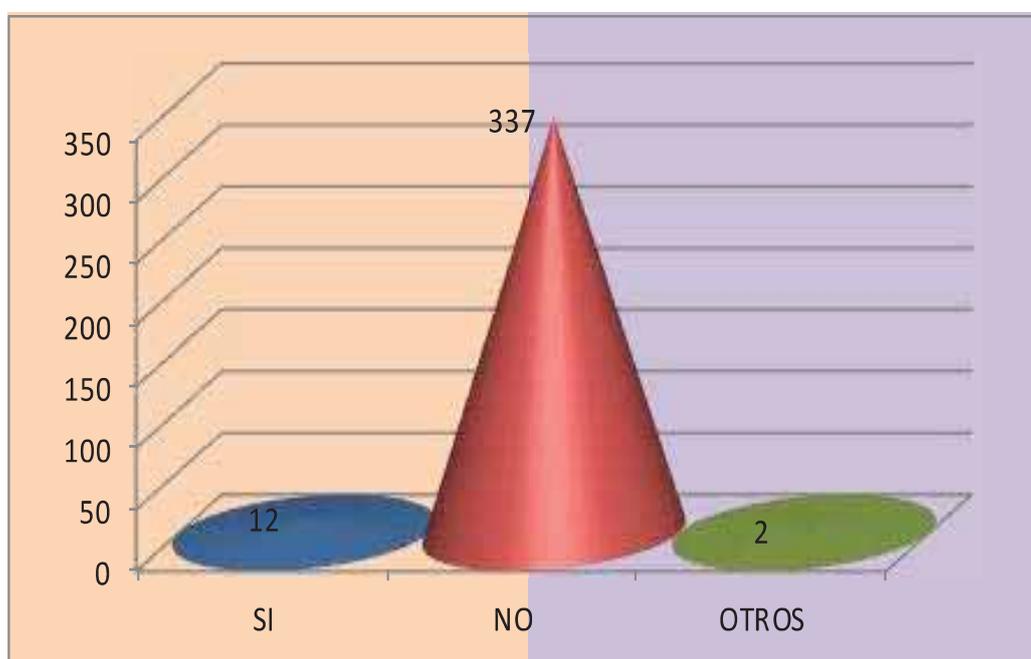
**Tabla 12. ¿El Programa Qali Warma está diseñado para alcanzar resultados constantes a largo plazo?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	12	3.4%
NO	0	337	96.0%
OTROS	2	2	0.6%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Como se aprecia en la tabla anterior y gráfico siguiente; los encuestados manifiestan en un 96.00% que el Programa Qali Warma no está diseñado para alcanzar resultados constantes a largo plazo.

**Gráfico 23. ¿El Programa Qali Warma está diseñado para alcanzar resultados constantes a largo plazo?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

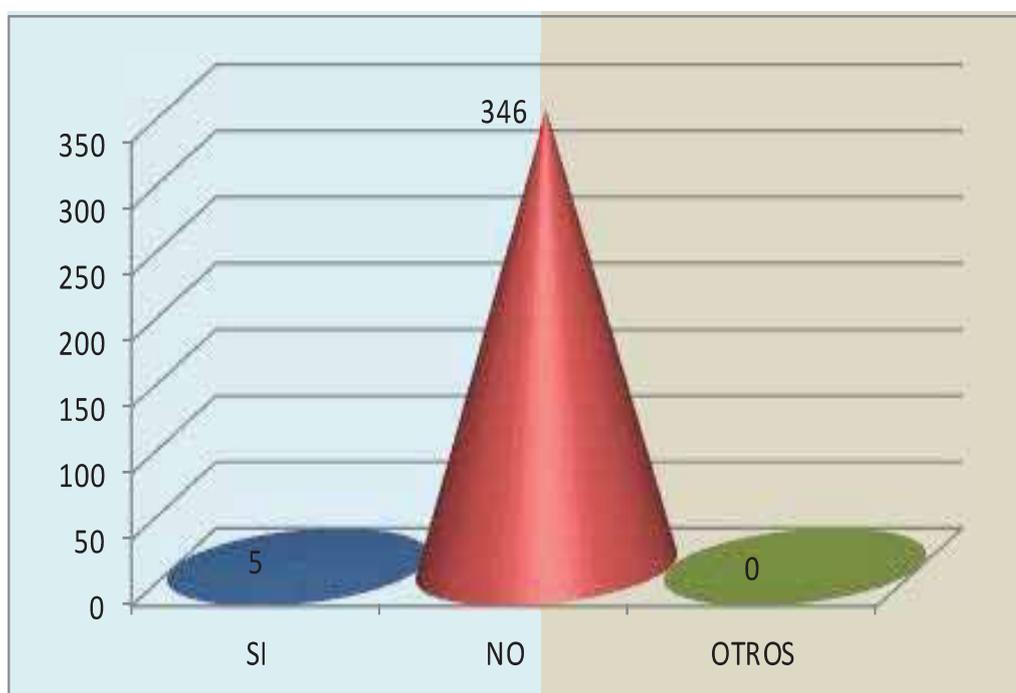
**Tabla 13. ¿El Programa Qali Warma cuenta con equipamiento que ayude a lograr resultados constantes a largo plazo?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	5	1.4%
NO	0	346	98.6%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a que si el Programa Qali Warma cuenta con equipamiento que ayude a lograr resultados constantes a largo plazo; al respecto los encuestados opinan en un 98.6% es decir de los 351 encuestados, 346 opinan que no se cuenta con el equipamiento necesario para el logro de los objetivos.

**Gráfico 24. ¿El Programa Qali Warma cuenta con equipamiento que ayude a lograr resultados constantes a largo plazo?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

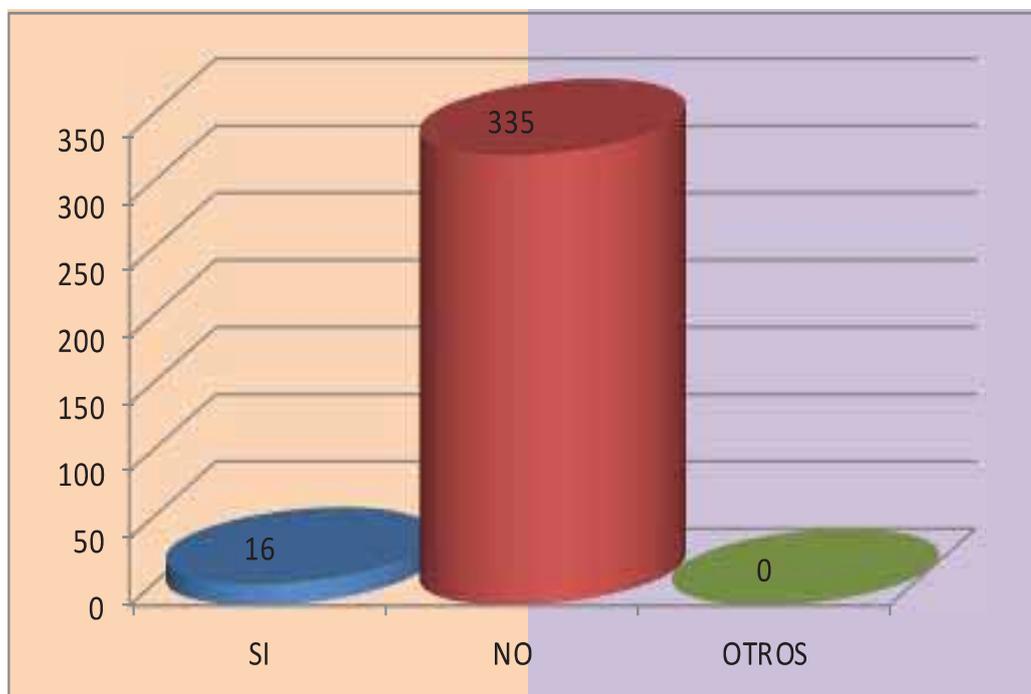
**Tabla 14. ¿El Programa Qali Warma permite la formación y crecimiento de las personas involucradas en él?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	16	4.6%
NO	0	335	95.4%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 335 encuestados de un total de 351 (95.40%) opinan que el Programa Qali Warma no permite la formación y crecimiento de las personas involucradas en él; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 25. ¿El Programa Qali Warma permite la formación y crecimiento de las personas involucradas en él?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

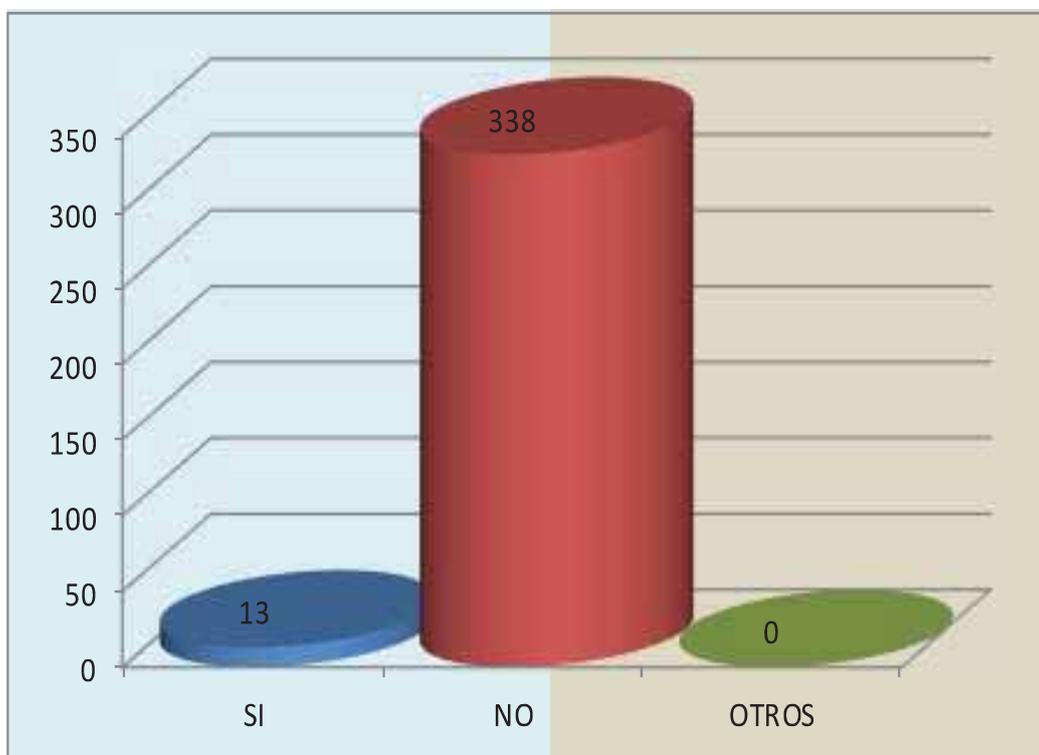
**Tabla 15. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus sistemas?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	13	3.7%
NO	0	338	96.3%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En cuanto a que si el Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus sistemas; los encuestados opinan en un 96.3% (338 de 351 encuestados), tal como se puede visualizar en la tabla anterior como en el gráfico siguiente, que dicho crecimiento de sus sistemas no se produce.

**Gráfico 26. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus sistemas?**



Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

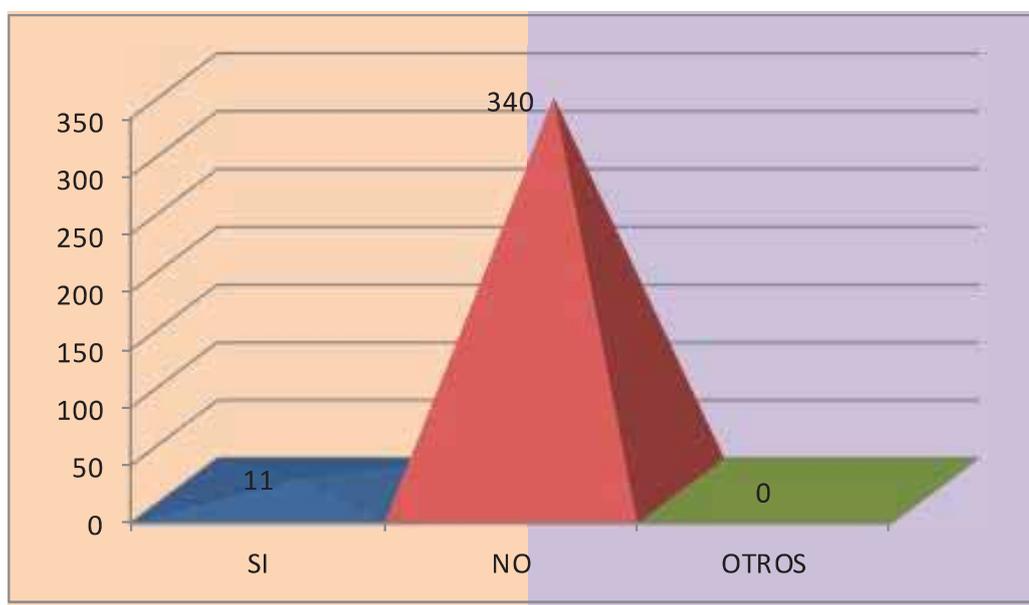
**Tabla 16. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento del clima organizacional?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	11	3.1%
NO	0	340	96.9%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

Como se aprecia en la tabla anterior y gráfico siguiente; los encuestados manifiestan en un 96.90% que el Programa Qali Warma no permite el crecimiento del clima organizacional.

**Gráfico 27. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento del clima organizacional?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

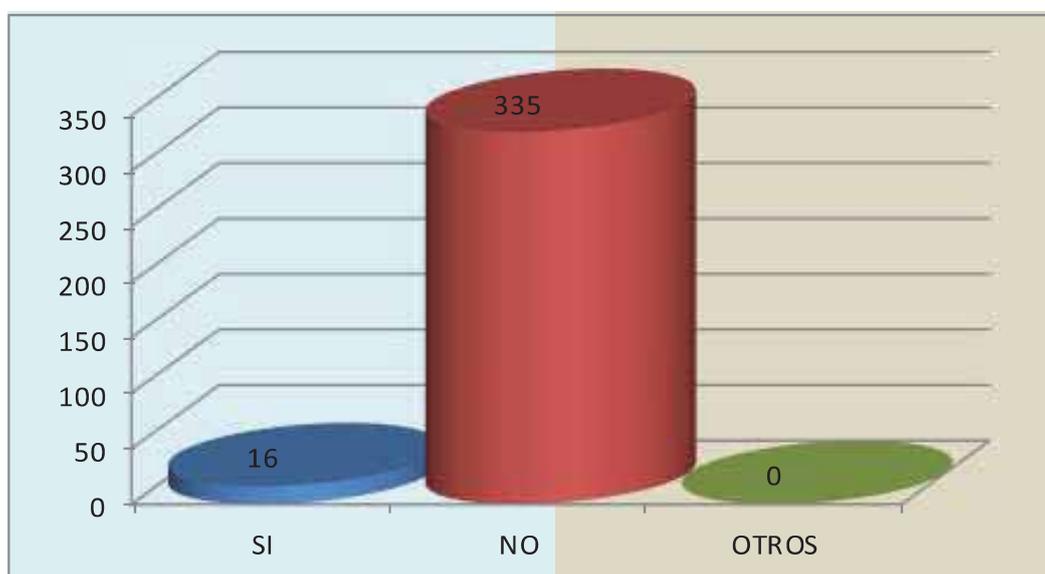
**Tabla 17. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la planificación del menú escolar?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	16	4.6%
NO	0	335	95.4%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a que si el Programa Qali Warma realiza el Monitoreo de la Planificación del Menú Escolar; al respecto los encuestados opinan en un 95.4% es decir de los 351 encuestados, 335 opinan que no se realiza dicho monitoreo.

**Gráfico 28. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la planificación del menú escolar?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

A continuación, presentamos los resultados correspondientes a la segunda variable de estudio, la misma que se refiere al modelo de cogestión en el programa Qali Warma y que ha sido operativizada en las siguientes dimensiones: Monitoreo, Asistencia técnica y Supervisión

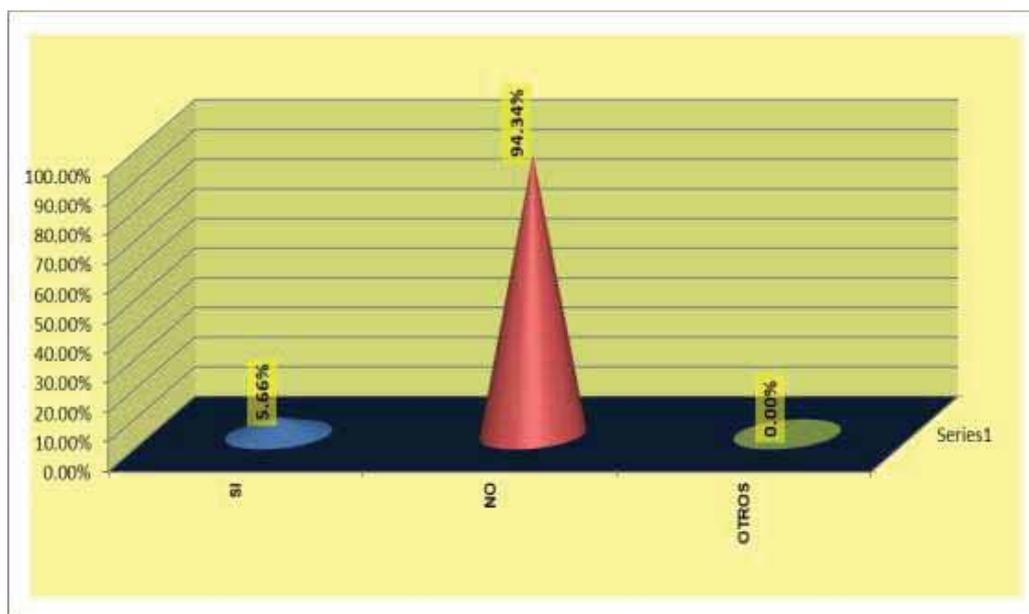
**Tabla 18. Resumen de la variable de estudio: Modelo de Cogestión**

VARIABLE DE ESTUDIO 2	DIMENSIONES	CATEGORIAS	N°	%
<b>(Y) = Variable de Estudio 2: Modelo de Cogestión</b>	<b>Y1=MONITOREO</b>	SI	51	4.84%
		NO	1002	95.16%
		OTROS	0	0.00%
			1053	100.00%
	<b>Y2=ASISTENCIA TÉCNICA</b>	SI	45	6.41%
		NO	657	93.59%
		OTROS	0	0.00%
			702	100.00%
	<b>Y3= SUPERVISIÓN</b>	SI	63	5.98%
		NO	990	94.02%
		OTROS	0	0.00%
			1053	100.00%
<b>TOTAL VARIABLE: MODELO DE COGESTIÓN</b>	SI	159	5.66%	
	NO	2649	94.34%	
	OTROS	0	0.00%	
		2808	100.00%	

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Como se aprecia en la tabla anterior y gráfico siguiente; los encuestados manifiestan en un 94.34% que las dimensiones: monitoreo, asistencia técnica y supervisión del modelo de cogestión del Programa Qali Warma, no se vienen realizando.

**Gráfico 29. Resumen de la variable de estudio: Modelo de Cogestión**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

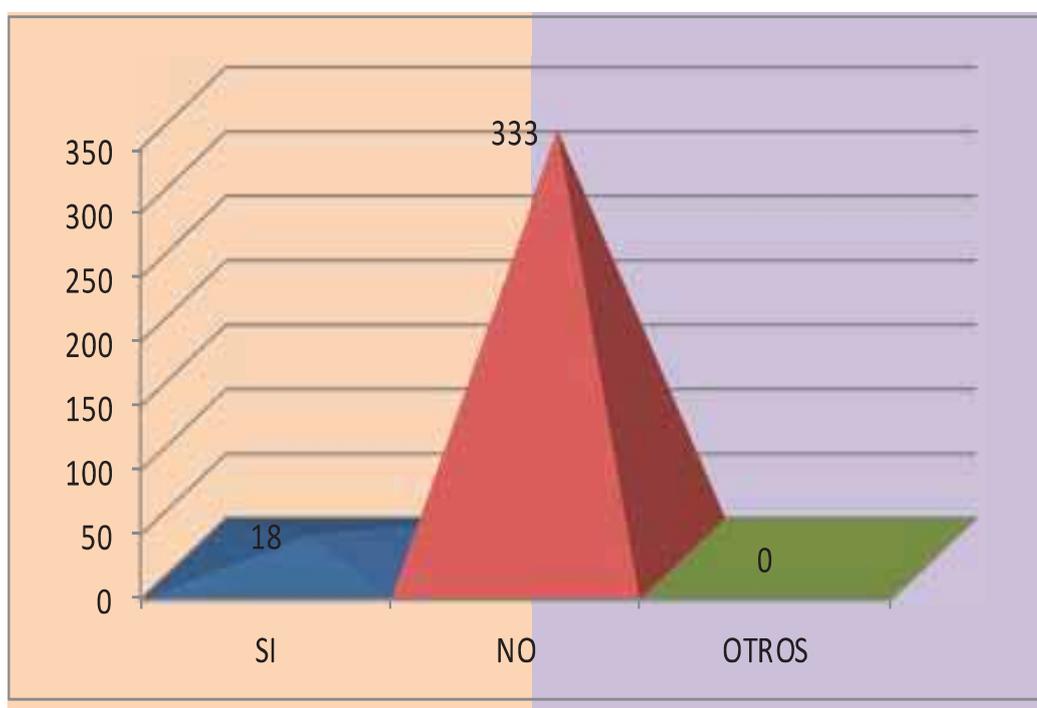
**Tabla 19. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo del proceso de compras?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	18	5.1%
NO	0	333	94.9%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a que si el Programa Qali Warma realiza el Monitoreo del Proceso de Compras; al respecto los encuestados opinan en un 94.9% es decir de los 351 encuestados, 333 opinan que no se realiza dicho monitoreo del proceso de compras.

**Gráfico 30. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo del proceso de compras?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

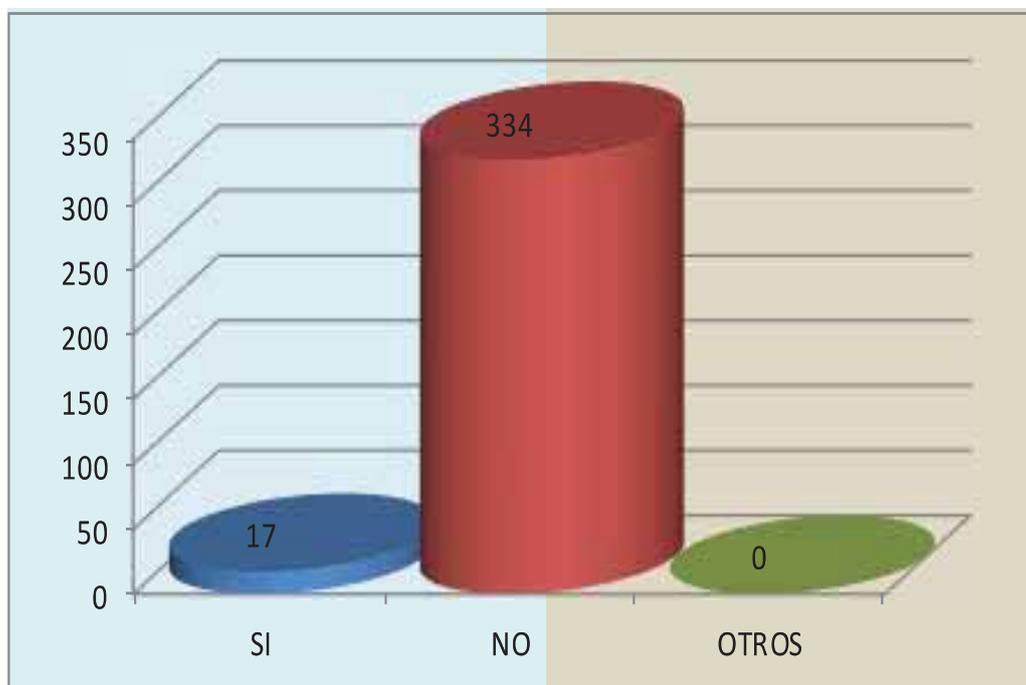
**Tabla 20. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la gestión del servicio alimentario?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	17	4.8%
NO	0	334	95.2%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 334 encuestados de un total de 351 (95.20%) opinan que el Programa Qali Warma no realiza el Monitoreo de la Gestión del Servicio Alimentario; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 31. ¿El Programa Qali Warma realiza el monitoreo de la gestión del servicio alimentario?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

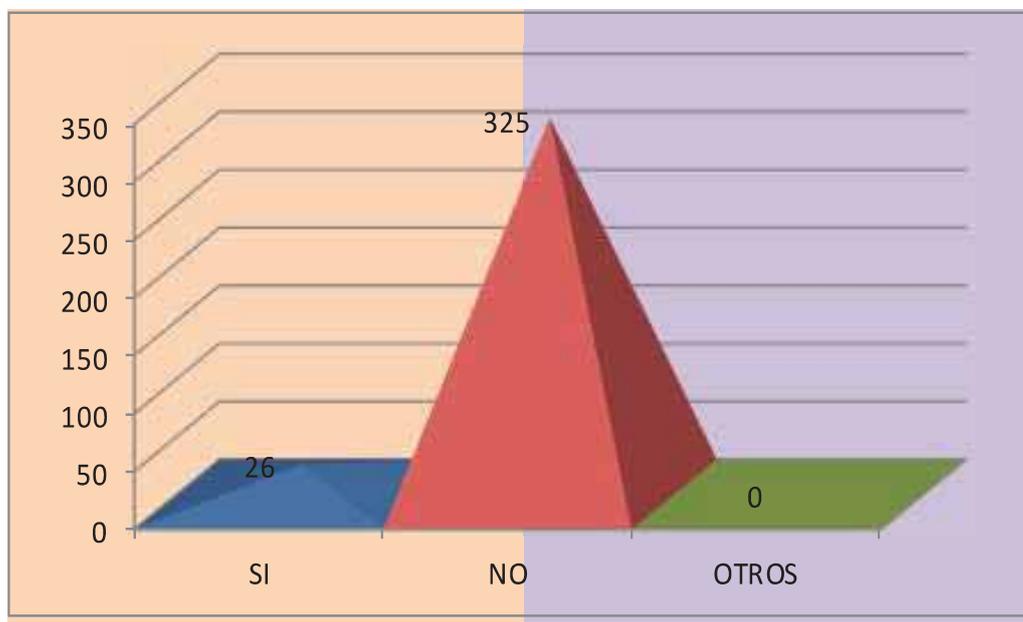
**Tabla 21. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la planificación del menú escolar?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	26	7.4%
NO	0	325	92.6%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En cuanto a que si el Programa Qali Warma realiza la Asistencia Técnica de la Planificación del Menú Escolar; los encuestados opinan en un 92.6% (325 de 351 encuestados), tal como se puede visualizar en la tabla anterior como en el gráfico siguiente, que dicha asistencia técnica de la planificación del Menú Escolar no es adecuada.

**Gráfico 32. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la planificación del menú escolar?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

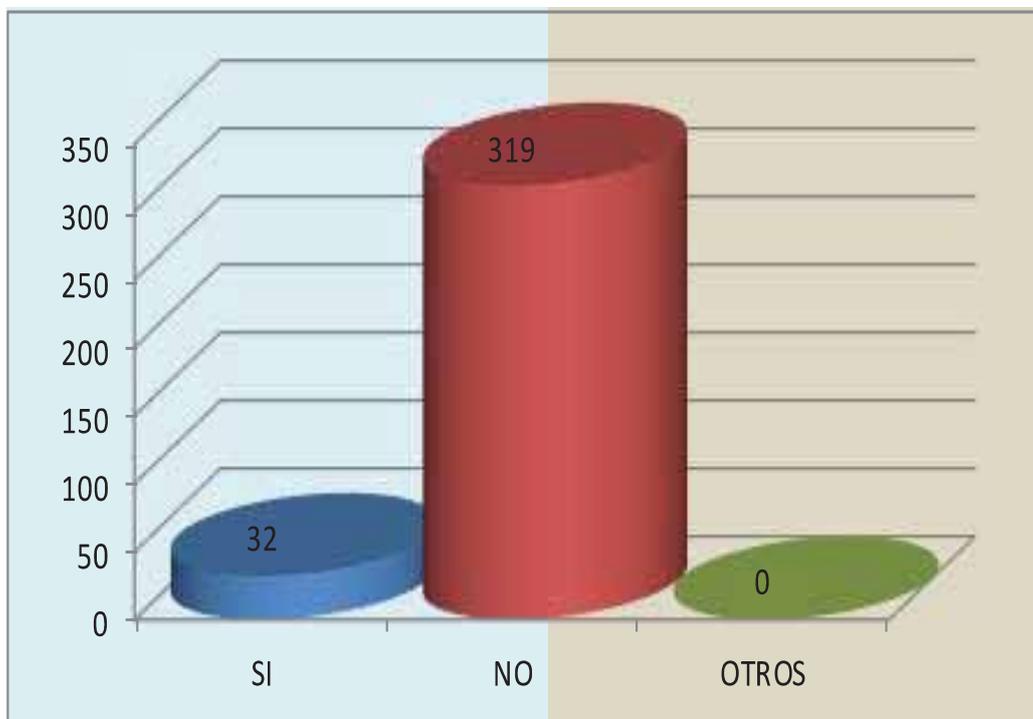
**Tabla 22. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica del proceso de compras?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	32	9.1%
NO	0	319	90.9%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a que si el Programa Qali Warma realiza la Asistencia Técnica del Proceso de Compras; al respecto los encuestados opinan en un 90.96% es decir de los 351 encuestados, 319 opinan que tal asistencia técnica en el proceso de compras no se da en los niveles deseados.

**Gráfico 33. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica del proceso de compras?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

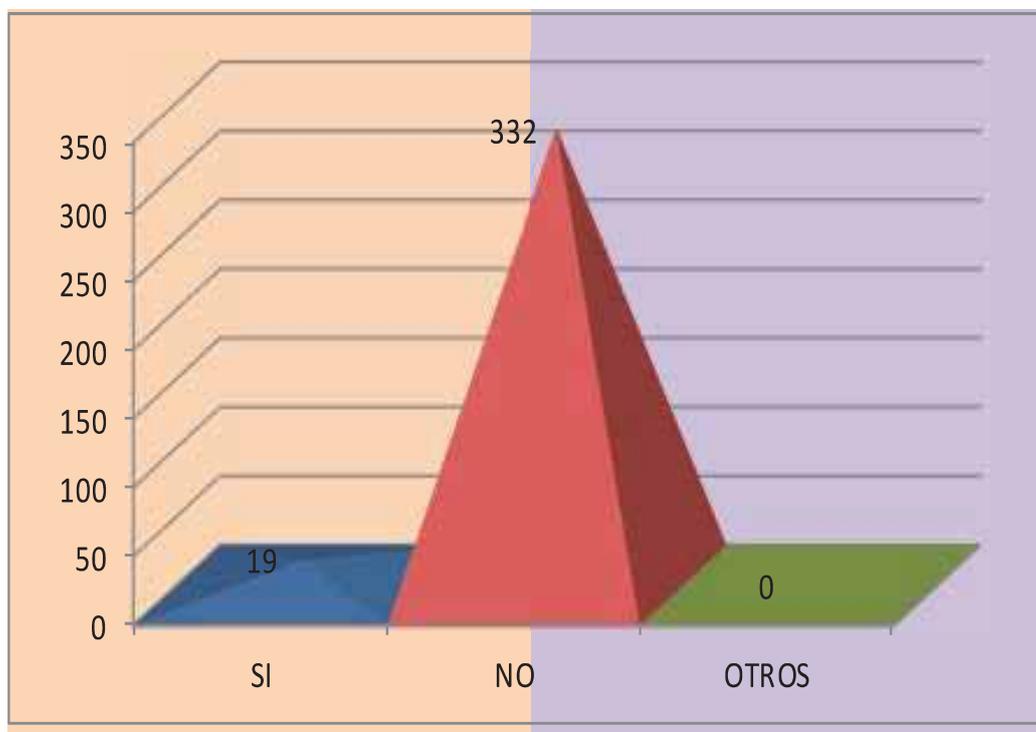
**Tabla 23. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la gestión del servicio alimentario?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	19	5.4%
NO	0	332	94.6%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 332 encuestados de un total de 351 (92.60%) opinan que el Programa Qali Warma no realiza la Asistencia Técnica de la Gestión del Servicio Alimentario; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 34. ¿El Programa Qali Warma realiza la asistencia técnica de la gestión del servicio alimentario?**



Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

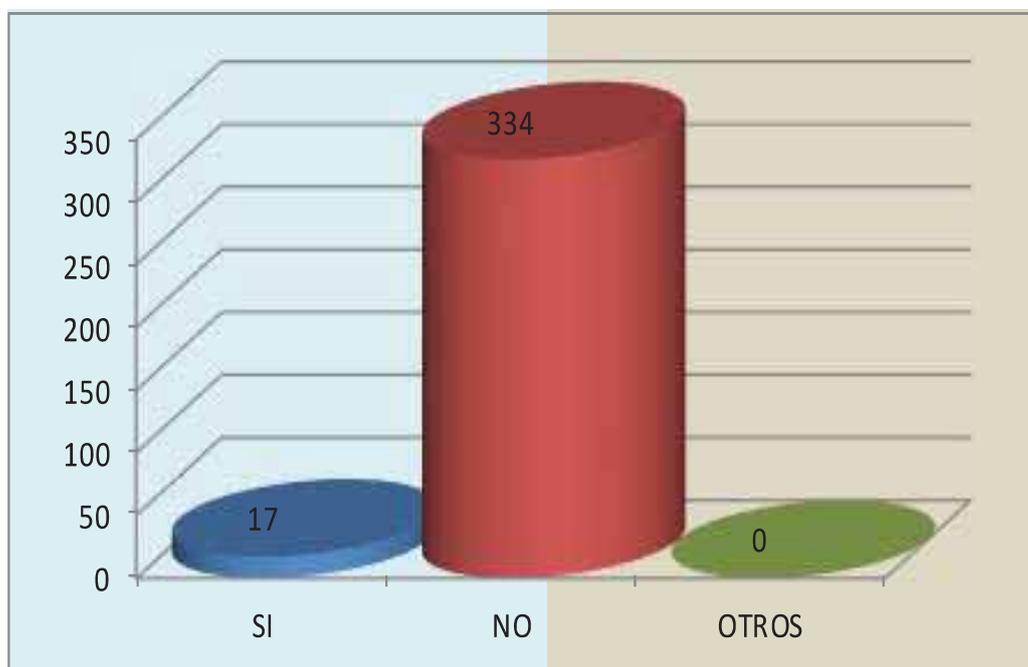
**Tabla 24. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la planificación del menú escolar?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	17	4.8%
NO	0	334	95.2%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

En cuanto a que si el Programa Qali Warma realiza la Supervisión de la Planificación del Menú Escolar; los encuestados opinan en un 95.2% (334 de 351 encuestados), tal como se puede visualizar en la tabla anterior como en el gráfico siguiente, que dicha supervisión no es adecuada.

**Gráfico 35. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la planificación del menú escolar?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

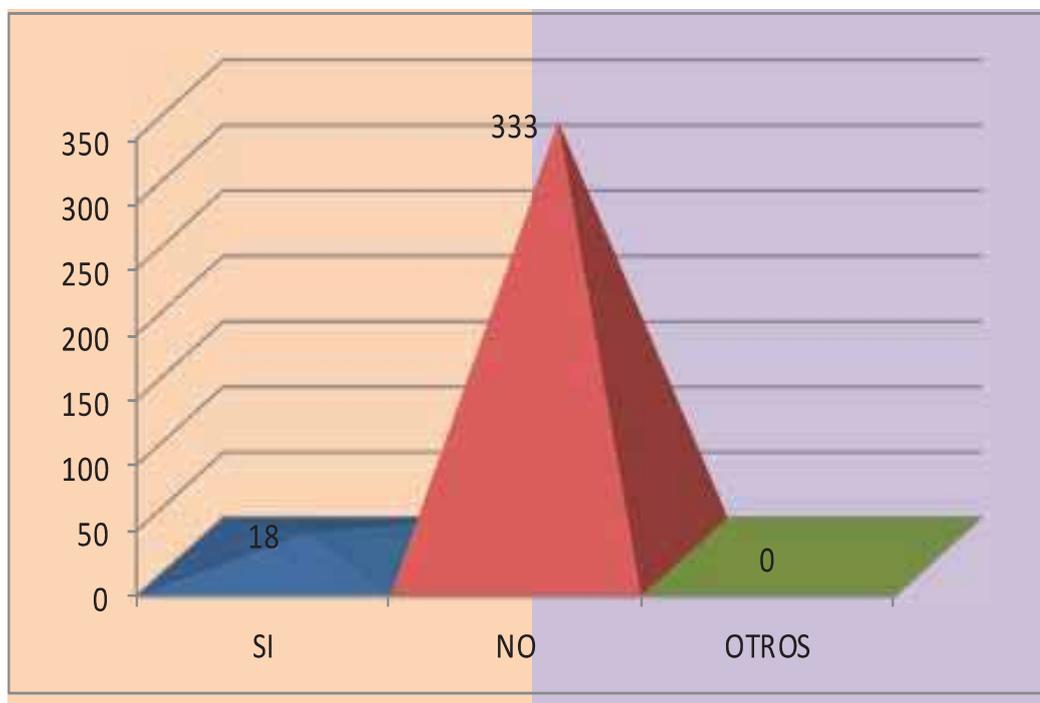
**Tabla 25. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión del proceso de compras?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	18	5.1%
NO	0	333	94.9%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

En la tabla anterior y gráfico siguiente; se presenta los resultados referidos a que si el Programa Qali Warma realiza la Supervisión del Proceso de Compras; al respecto los encuestados opinan en un 94.9% es decir de los 351 encuestados, 333 opinan que no se realiza la supervisión del proceso de compras de manera adecuada.

**Gráfico 36. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión del proceso de compras?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

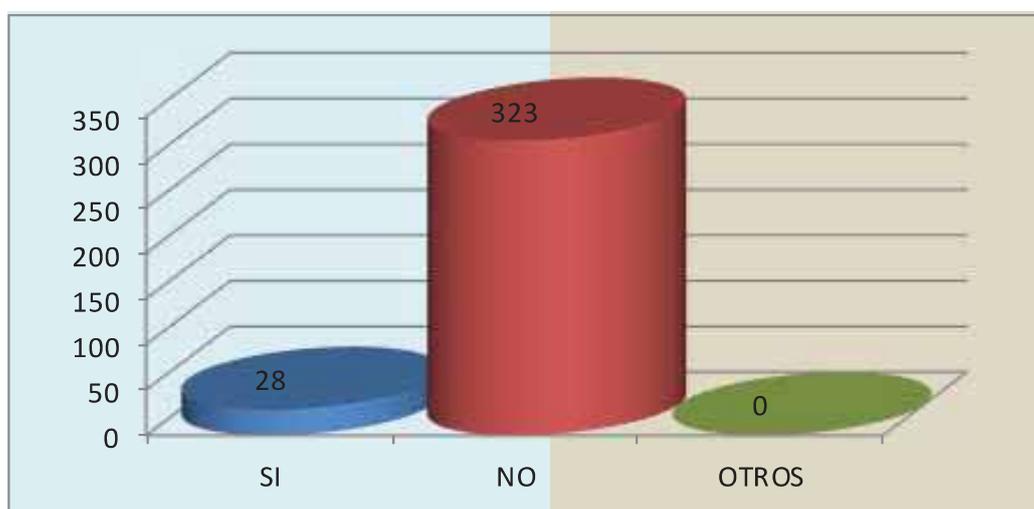
**Tabla 26. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la gestión del servicio alimentario?**

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	28	8.0%
NO	0	323	92.0%
OTROS	2	0	0.0%
TOTAL		351	100.0%

**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

Asimismo, 323 encuestados de un total de 351 (92.0%) opinan que el Programa Qali Warma no realiza adecuadamente la Supervisión de la Gestión del Servicio Alimentario; conforme se puede apreciar en la tabla anterior y en el gráfico siguiente:

**Gráfico 37. ¿El Programa Qali Warma realiza la supervisión de la gestión del servicio alimentario?**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

### **Discusión de resultados**

Considerando los resultados expuestos anteriormente, podemos manifestar que el Balanced Scorecard puede contribuir en el Modelo de Cogestión del Programa Qali Warma.

Así lo confirman cada uno de los resultados obtenidos de ambas variables a nivel de cada dimensión investigada; lo que consideramos es importante poner en relieve. Es decir que tanto los resultados de las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y la de formación y desarrollo de la variable de estudio Balanced Scorecard, como las dimensiones: monitoreo, asistencia técnica y supervisión de la variable de estudio modelo de cogestión sustentan lo afirmado en el párrafo anterior.

La teoría desarrollada en el marco teórico evidencia asimismo la validez de los resultados obtenidos en la investigación.

## 5.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 5.2.1. Prueba de hipótesis general

Como el nivel de significancia es menor a 5%; es decir que el valor alfa no supera el margen de error permitido de acuerdo a la prueba de hipótesis efectuada bajo el método, entonces queda aceptada la hipótesis planteada en la investigación; ello debido a la existencia de relación entre las variables de estudio.

Es importante precisar que, para los cálculos estadísticos, se considera al total de encuestados (351) multiplicado por el número de preguntas formuladas. Después del procesamiento en el programa estadístico IBM SPSS estos son los resultados de la prueba de hipótesis.

Planteamiento de hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre Balanced Scorecard y el modelo de Cogestión.

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre Balanced Scorecard y el modelo de Cogestión.

Estadígrafo: Correlación de Kendall

Prueba estadística	Valor de Correlación	Valor P	Significancia
Tau_B Kendall (Ordinal por Ordinal)	0,965	0,000	

Fuente: Resultados en SPSS.

Nivel de significancia = 0,05 (5%)

Lectura del valor P o de la Significancia Asintótica:

Se acepta la hipótesis del investigador porque el valor P (0,000) < 0,05

Por tanto:

- Existe relación directa y positiva entre el **Balanced Scorecard** y el **Modelo de Cogestión** para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

El resultado de la correlación de Kendall es igual a 0,965; dado por su proximidad a la unidad y por ser un valor positivo se trata de una correlación directa y significativa demostrándose así la importancia que tiene el **Balanced Scorecard** como medida de control de los procesos en la mejora del modelo de cogestión del programa Qali Warma. Esto se acepta porque el valor P es menor al nivel de significancia del 5%, igual a 0,05.

En conclusión, se acepta de hipótesis planteada en la investigación la misma que se enuncio de la siguiente manera:

Existe Relación entre el **Balanced Scorecard** y el **Modelo de Cogestión** para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco. Es de precisar adicionalmente que la relación entre las variables de estudio es positiva y directa.

### **5.2.2. Prueba de hipótesis específicas**

A continuación, se muestra las pruebas de hipótesis específicas, lo cual se muestra en el siguiente detalle:

Planteamiento de hipótesis:

a)  $H_0$ : No Existe relación directa y positiva, entre el **Balanced Scorecard** y el **Monitoreo del Modelo de Cogestión** para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

$H_1$ : Existe relación directa y positiva, entre el **Balanced Scorecard** y el **Monitoreo del Modelo de Cogestión** para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región – Cusco.

b) H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región – Cusco.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

c) H<sub>0</sub>: No Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

Correlación de Kendall	Valor de Correlación	Valor P
E1: Balanced Scorecard y Monitoreo.	0,789	0,000
E2: Balanced Scorecard y Asistencia técnica.	0,845	0,000
E3: Balanced Scorecard y Supervisión.	0,803	0,000

**Fuente:** Resultados en SPSS.

De acuerdo a la lectura del valor P se observa que es menor al nivel de significancia del 5% = 0,05. Entonces se acepta la correlación de las hipótesis específicas, (se acepta la hipótesis alterna):

a) Existe relación directa y positiva, entre el Balanced Scorecard y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

- b) Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Asistencia Técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.
- c) Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.

### 5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el vaciado de datos efectuado, el mismo que es producto de la sistematización de la información a través de la hoja electrónica denominada Excel; bajo el diseño no experimental de investigación.

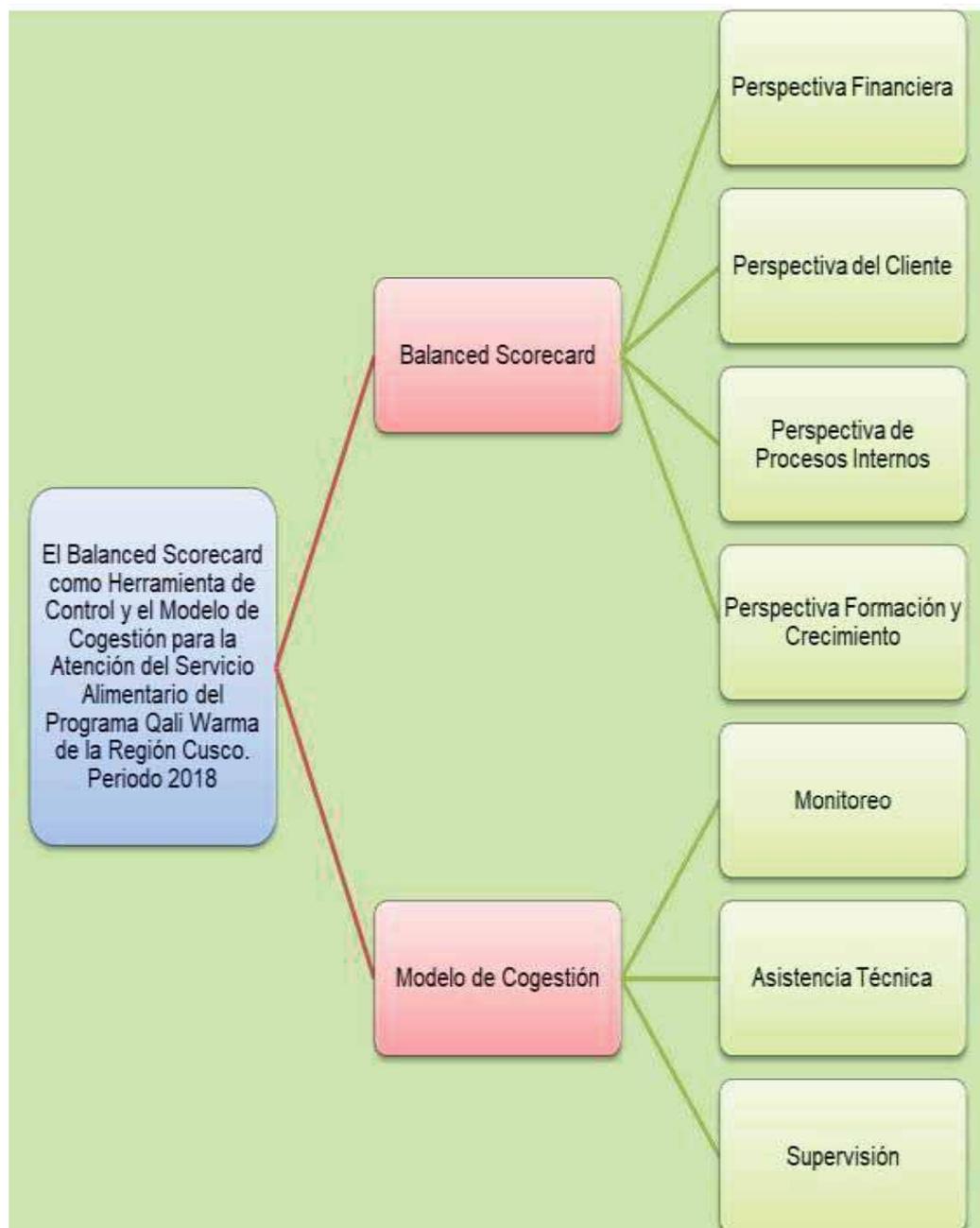
**Tabla 27. Resumen de vaciado de datos**

<b>VACIADO DE DATOS : DISEÑO NO EXPERIMENTAL</b>			
<b>VARIABLE DE ESTUDIO I</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	<b>X1= PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
	<b>X2=PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
	<b>X3= PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
	<b>X4=PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
<b>VARIABLE DE ESTUDIO 2</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
<b>Modelo de Cogestión</b>	<b>Y1=MONITOREO</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
	<b>Y2=ASISTENCIA TÉCNICA</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2
	<b>Y3= SUPERVISIÓN</b>	SI	1
		NO	0
		OTROS	2

**Fuente:** Preparación a partir de la sistematización de la encuesta realizada.

Asimismo, debemos recordar que la operacionalización de las variables considero las siguientes variables y dimensiones de estudio

**Gráfico 38. Variables y dimensiones de estudio**



**Fuente:** Preparación a partir de la operacionalización de variables de estudio.

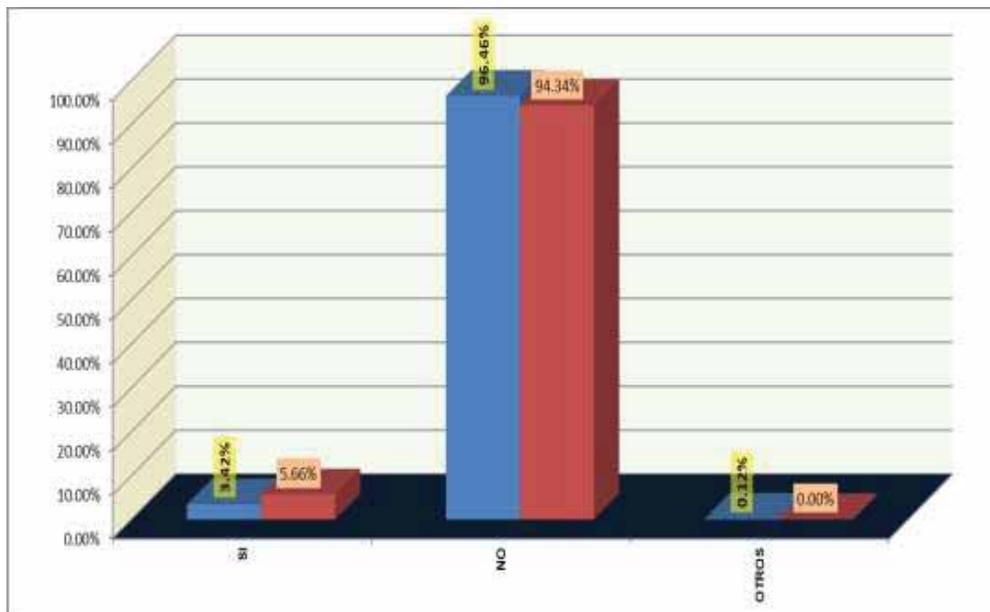
Finalmente, presentamos el cruce de las variables de estudio, a efectos de poder demostrar la relación existente entre las mismas. En la tabla siguiente y gráficos posteriores se evidencia lo afirmado con respecto a la relación directa y positiva de las variables de estudio.

**Tabla 28. Cruce de variables de estudio**

<b>CRUCE DE VARIABLES (TOTAL)</b>			
<b>VARIABLE 1</b>	<b>VARIABLE 2</b>		
<b>V1_BALANCED SCORECARD</b>	<b>V2_MODELO DE COGESTIÓN</b>		
<b>VARIABLES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>BALANCED SCORECARD</b>	SI	144	3.42%
	NO	4063	96.46%
	OTROS	5	0.12%
	<b>TOTAL</b>	<b>4212</b>	<b>100.00%</b>
<b>MODELO DE COGESTIÓN</b>	SI	159	5.66%
	NO	2649	94.34%
	OTROS	0	0.00%
	<b>TOTAL</b>	<b>2808</b>	<b>100.00%</b>

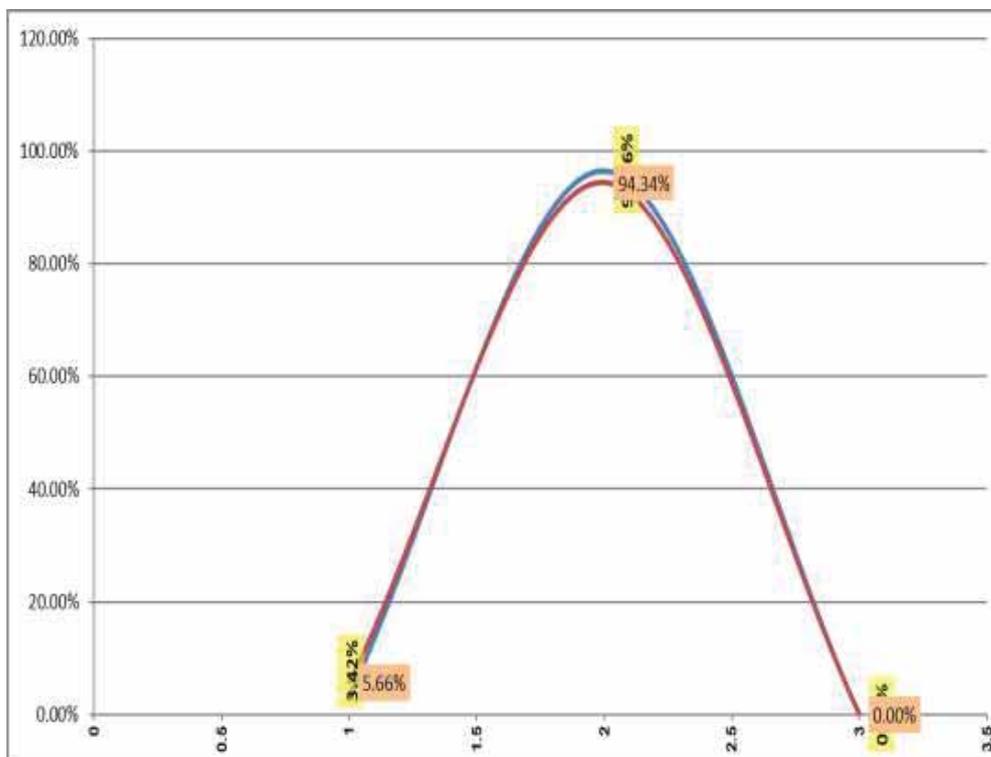
**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

**Gráfico 39. Cruce de variables de estudio**



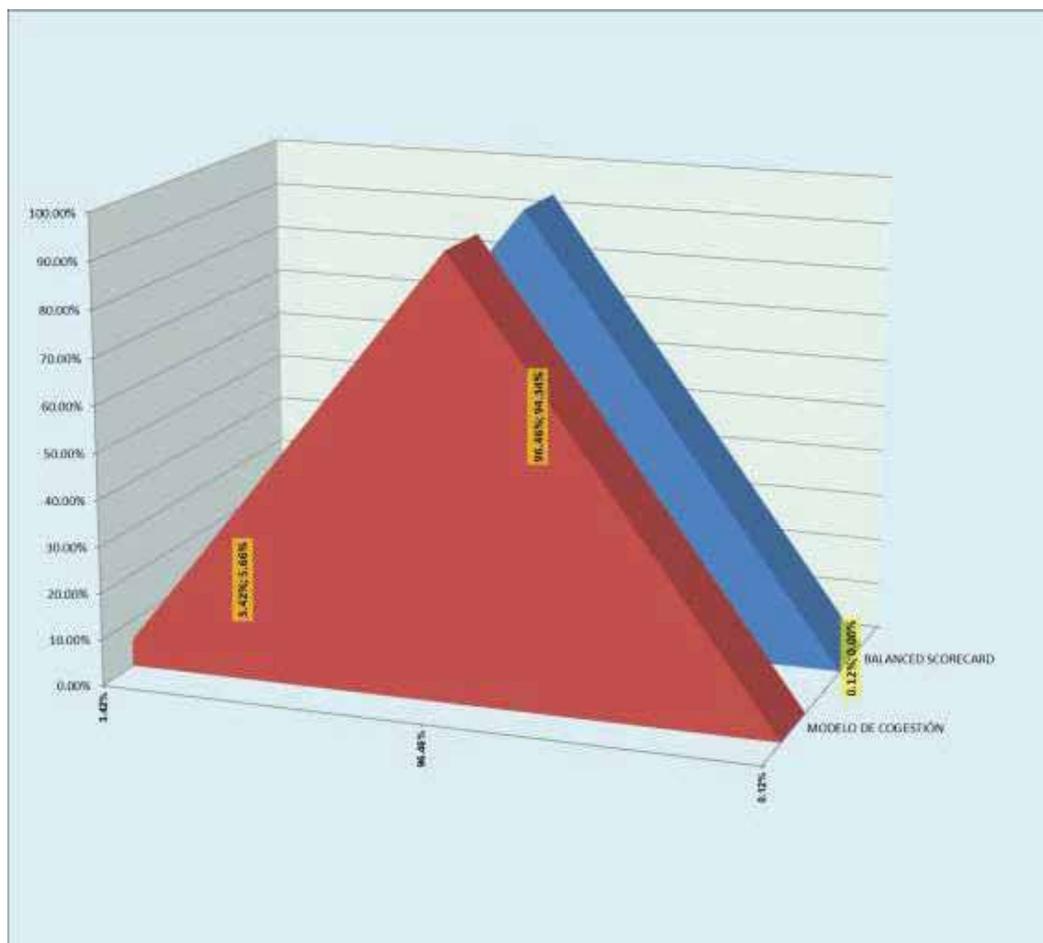
Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

**Gráfico 40. Relación entre las variables de estudio**



Fuente: Preparación a partir de la encuesta realizada.

**Gráfico 41. Relación en 3d entre las Variables de Estudio**



**Fuente:** Preparación a partir de la encuesta realizada.

#### 5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Habiendo visto los resultados de investigación, entendiendo que la variable Balanced Scorecard, es una herramienta o metodología, que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocios: financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, utilizando a su vez el cuadro de mando integral, se pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo en la organización. De esta manera, la organización se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos; en otras palabras, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones en la realización del proceso. Los ejecutivos actuales, reconocen el impacto de

las mediciones sobre los resultados, pero rara vez tienen en cuenta como parte esencial las estrategias que aplican. Por ejemplo, después de la introducción de nuevas estrategias y procesos operativos innovadores destinados a alcanzar altos niveles de rendimiento. Todo proceso administrativo debe contar con mediciones eficaces que formen parte integral del mismo; el método de Balance Scorecard probó un marco amplio al ejecutivo para transformar los objetivos estratégicos del programa en un conjunto coherente de mediciones de rendimiento.

Siendo Balanced Scorecard, un sistema administrativo capaz de incitar progresos en sectores críticos; como productos, procesos, clientes y desarrollo del mercado. El gerente puede elegir los factores que desea medir sus operaciones. Por tanto, las medidas de las Scorecard se basan en los objetivos estratégicos de la organización y en las exigencias competitivas que ésta enfrenta. Mientras las medidas financieras tradicionales informan lo que ocurrió durante el periodo anterior, sin indicar cómo mejorar los resultados de las próximas medidas; las Scorecard funcionan como elemento esencial para el éxito presente y futuro del programa. Por tanto, no es un patrón que se puede aplicar a las organizaciones en general, o a toda industria.

Como se aprecia en las tablas, gráficos anteriores; los encuestados manifiestan en un 96.46% que no se vienen aplicando las perspectivas: financieras del cliente, de procesos internos y de formación y desarrollo, situación que debe ser corregida. De igual manera en una tabla y gráfico; se presentan los resultados referidos a las inversiones del gobierno en el Programa Qali Warma; las mismas que están bien orientadas; al respecto los encuestados opinan en un 88.6%; es decir de los 351 encuestados, 311 opinan que no están bien orientadas las inversiones en el Programa Qali Warma.

Entre tanto el modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), es un mecanismo que involucra la participación articulada y cooperación de actores de la sociedad civil, sectores públicos y privados, a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma.

## CONCLUSIONES

### **Primera:**

Tomando en consideración los resultados de la investigación y la prueba de hipótesis de la misma; queda evidenciado que en opinión de los colaboradores encuestados en total ascienden a 351 personas. Está determinado que existe relación significativa y positiva entre las variables de estudio: Balanced Scorecard y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

### **Segunda:**

Se ha podido establecer asimismo y con un intervalo de confianza superior al 95%, que existe relación entre el Balanced Scorecard y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

### **Tercera:**

Se determinó de igual forma que existe relación entre el Balanced Scorecard y la asistencia técnica del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco. También en este caso el intervalo de confianza es superior al 95%.

### **Cuarta:**

Está establecida la existencia de una relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la Supervisión del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Sugiero la implantación del Balanced Scorecard considerando las diferentes perspectivas tales como la financiera, el enfoque al cliente, los procesos internos y la formación y desarrollo a efectos de mejorar los estándares de monitoreo asistencia técnica y supervisión del modelo de cogestión del programa Qali Warma.

### **Segunda:**

Se propone el desarrollo de los indicadores de cada una de las perspectivas de las Balanced Scorecard y de los indicadores referidos al monitoreo del modelo de Cogestión del programa Qali Warma. Para la toma de decisiones, el cual es producto de las mediciones y de esta forma mejorar la Cogestión del programa Qali Warma.

### **Tercera:**

Se sugiere el desarrollo de los indicadores de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard y los indicadores referidos a la asistencia técnica del modelo de Cogestión del programa Qali Warma.

### **Cuarta:**

Se propone el desarrollo de los indicadores de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard los cuales deben estar en relación a la mejora de los indicadores de la supervisión del modelo de Cogestión, es decir que a través del Balanced Scorecard debe articularse para mejorar el monitoreo , la asistencia técnica y la supervisión al modelo de Cogestión del programa Qali Warma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abanto Jorge (2005). Tesis “Balanced ScoreCard como modelo de Gestión. Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.
- Contraloría General de la República (2014). Marco Conceptual del Control Interno. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa
- Kaplan y Norton, (2012): The Strategy Focused Organization.
- <https://www.qaliwarma.gob.pe>
- <https://www.qaliwarma.gob.pe/normatividad/>
- <https://www.qaliwarma.gob.pe/que-ofrecemos/componente-alimentario/>
- <https://www.qaliwarma.gob.pe/que-ofrecemos/componente-educativo/>
- <https://www.qaliwarma.gob.pe/como-lo-hacemos/cogestion/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mexico DF: McGraw Hill.
- Mendoza Zuta, Jaime (2007). Trabajo de Investigación “Aplicación de Balanced ScoreCard en el Proceso de Gestión de la Empresa”
- Pérez, R. (2018). Transcripción del Video 172 de Auditool. Cusco, Perú.
- Pérez, R. (2018). Transcripción del Video 173 de Auditool. Cusco, Perú.
- Pérez, R. (2018). Transcripción del Video 174 de Auditool. Cusco, Perú.
- Pérez, R. (2018). Transcripción del Video 175 de Auditool. Cusco, Perú.
- Pérez, R. (2018). Transcripción del Video 176 de Auditool. Cusco, Perú.
- La Ley General de Educación N° 28044, de Julio del 2003
- Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma.
- Resolución RDE N° 491-2017-MIDIS/PNAEQW (Aprobado diciembre 2017 – Segunda Versión).
- Resolución de Dirección Ejecutiva N° 449-2017 MIDIS/PNAEQW
- Sánchez Carlessi, H. (2006). Metodología de Investigación.

Suarez Camilo (2008) Tesis. "implementación de Cuadro de Mando Integral".

Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control. Bogotá, Colombia: South Western Publishing.

Triola, M. (2004). Estadística. México: Pearson.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

El Balanced Scorecard como Herramienta de Control y el Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco. Período - 2018.

<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre el <b>Balanced Scorecard</b> y el <b>Modelo de Cogestión</b> para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Período 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación directa y positiva entre el <b>Balanced Scorecard</b> y el <b>Modelo de Cogestión</b> para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.</p>	<p><b>Variable 1: Balanced Scorecard</b> <b>Dimensiones:</b> -Perspectiva Financiera -Perspectiva del Cliente -Perspectiva de Procesos Internos -Perspectiva Formación y Crecimiento</p>	<p><b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Diseño</b> Transversal, no experimental y correlacional  <b>Tipo</b> Fundamental o básica</p>
<p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre el Balanced Scorecard y el <b>Monitoreo</b> del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco - Período 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> Establecer la relación entre el Balanced Scorecard y el Monitoreo del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región Cusco.</p>	<p><b>3.1.2 Hipótesis específicas.</b> Existe relación directa y positiva, entre el Balanced Scorecard y el <b>Monitoreo</b> del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Qali Warma de la Región - Cusco.</p>	<p><b>Variable 2: Modelo de Cogestión.</b> <b>Dimensiones:</b> Monitoreo. Asistencia. Técnica. Supervisión.</p>	<p><b>Técnica de recolección de datos</b> Encuesta.  <b>Instrumento</b> Cuestionario / Escala  <b>Técnica de análisis de datos</b> Correlación de Pearson procesada en el SPSS.</p>

<p>Cusco - Periodo 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el Balanced Scorecard y la <b>Supervisión</b> del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Cali Warma de la Región Cusco- Periodo 2018?</p>	<p>Cusco.</p> <p>Establecer la relación entre el Balanced Scorecard y la <b>Supervisión</b> del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del Programa Cali Warma de la Región Cusco.</p>	<p>Programa Cali Warma de la Región - Cusco.</p> <p>Existe relación directa y positiva entre el Balanced Scorecard y la <b>Supervisión</b> del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Cali Warma de la Región - Cusco.</p>		
--	---	--	--	--

**Fuente:** Elaboración Propia.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### Cuestionario de Preguntas

Pregunta	Respuestas		
	Si	No	Otros
<b>Preguntas Globales</b>			
1. ¿Cómo ven los gobernantes al Programa Qali Warma?			
2. ¿Cómo ven los usuarios al Programa Qali Warma?			
3. ¿En qué procesos internos debe ser excelente el Programa Qali Warma?			
4. ¿De qué forma apoya su capacidad de aprender y crecer el Programa Qali Warma?			
<b>Variable de Estudio 1: Balanced Scorecard</b>			
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
5. ¿Las <b>inversiones</b> del gobierno en el programa Qali Warma están bien orientadas?			
6. ¿El gobierno tiene una adecuada <b>actuación financiera</b> ; en el Programa Qali Warma?			
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
7. ¿La <b>población objetivo</b> del Programa Qali Warma esta adecuadamente identificada?			
8. ¿Se cuenta con sistemas de información para <b>incorporar a nuevos usuarios</b> ?			
9. ¿Se cuenta con sistemas de información para <b>retener a los usuarios</b> ?			
10. ¿Se mide la <b>satisfacción de los usuarios</b> ?			
11. ¿El Programa Qali Warma permite a los responsables de su conducción alinear la <b>estrategia</b> con los requerimientos de los usuarios?			
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>			
12. ¿Los objetivos de usuarios son alcanzados por la <b>excelencia de los procesos internos</b> del Programa Qali Warma?			
13. ¿La preocupación porque los procesos internos sean llevados a cabo con <b>excelencia</b> es algo que <b>caracteriza a los responsables</b> del programa?			

Pregunta	Respuestas		
	Si	No	Otros
<b>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>			
14. ¿El Programa Qali Warma está <b>diseñado</b> para alcanzar <b>resultados constantes</b> a largo plazo?			
15. ¿El Programa Qali Warma cuenta con <b>equipamiento</b> que ayude a lograr <b>resultados constantes</b> a largo plazo?			
16. ¿El Programa Qali Warma permite la formación y crecimiento de las <b>personas involucradas</b> en él?			
17. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento de sus <b>sistemas</b> ?			
18. ¿El Programa Qali Warma permite el crecimiento del <b>clima organizacional</b> ?			
<b>Variable de Estudio 2: Modelo de Cogestión</b>			
<b>MONITOREO</b>			
19. ¿El Programa Qali Warma realiza el Monitoreo de la Planificación del Menú Escolar?			
20. ¿El Programa Qali Warma realiza el Monitoreo del Proceso de Compras?			
21. ¿El Programa Qali Warma realiza el Monitoreo de la Gestión del Servicio Alimentario?			
<b>ASISTENCIA TÉCNICA</b>			
22. ¿El Programa Qali Warma realiza la Asistencia Técnica de la Planificación del Menú Escolar?			
23. ¿El Programa Qali Warma realiza la Asistencia Técnica del Proceso de Compras?			
24. ¿El Programa Qali Warma realiza la Asistencia Técnica de la Gestión del Servicio Alimentario?			
<b>SUPERVISION</b>			
25. ¿El Programa Qali Warma realiza la Supervisión de la Planificación del Menú Escolar?			
26. ¿El Programa Qali Warma realiza la Supervisión del Proceso de Compras?			
27. ¿El Programa Qali Warma realiza la Supervisión de la Gestión del Servicio Alimentario?			

## MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Evidencias del trabajo de campo





**OTROS****ANEXO 4****HOJA DE RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA TESIS CONCLUIDA**

<b>Nº</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>CONFORME</b>
1	El problema objeto de estudio se encuentra claramente formulado y tiene buen nivel de originalidad	<b>SI</b>
2	El problema objeto de estudio es relevante para el desarrollo de la ciencia y/o tecnología del área de conocimiento estudiado en la maestría o doctorado	<b>SI</b>
3	El marco teórico aborda las teorías más relevantes existentes en torno al problema objeto de estudio	<b>SI</b>
4	El marco teórico describe y analiza los avances empíricos (estado del arte) en el estudio del problema objeto de estudio a nivel local, nacional o internacional.	<b>SI</b>
5	Presenta coherencia lógica entre los problemas, objetivos e hipótesis	<b>SI</b>
6	La unidad de análisis y las técnicas de recolección de información se encuentran claramente declaradas	<b>SI</b>
7	La metodología planteada conduce nítidamente a la demostración de las hipótesis planteadas o a alcanzar los objetivos declarados	<b>SI</b>
8	La información recolectada es apropiada en calidad y cantidad. Esta información se ha procesado y analizado siguiendo la metodología prevista	<b>SI</b>
9	Los resultados se presentan en forma de textos, cuadros o gráficos y conducen a la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas o de los objetivos formulados	<b>SI</b>
10	Las conclusiones dan respuestas a las preguntas planteadas en el problema objeto de estudio.	<b>SI</b>

Fecha de evaluación: 22 de enero del 2019\_\_\_\_\_

Nombres y apellidos del Asesor: **Mgt. Atilio Vargas Elguera**

---

**Mgt. Atilio Vargas Elguera**

**ASESOR**