

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**BALANCED SCORECARD Y CALIDAD DE  
SERVICIO EN EL PODER JUDICIAL – SEDE  
BARRANCA**

**PRESENTADO POR:**

**MIGUEL ANGEL MILLA SAMILLAN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

**Dra. FLOR DE MARÍA LIOO JORDAN**

**HUACHO - 2022**

**BALANCED SCORECARD Y CALIDAD DE SERVICIO EN EL  
PODER JUDICIAL – SEDE BARRANCA**

**MIGUEL ANGEL MILLA SAMILLAN**

**TESIS DE DOCTORADO**

**ASESOR: Dra. FLOR DE MARÍA LIOO JORDAN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN  
HUACHO  
2022**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis Doctoral a mi compañera de vida, mi Esposa Claudia Vassallo, por su apoyo incondicional, estando presente en cada logro de mi vida, y a mis dos hijitos, Maria Julia y Gabriel Andres, quienes son mi motor y motivo de superación..

*Miguel Angel Milla Samillan*

## **AGRADECIMIENTO**

Al CPC Fernando Arturo Nazario Zapata, en su calidad de Administrador Judicial de la Sede Barranca del Poder Judicial por brindarme su apoyo con la información estadística brindada.

*Miguel Angel Milla Samillan*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>v</b>

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>32</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>32</b>

2.5.2	Hipótesis específicas	32
2.6	Operacionalización de las variables	33
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>METODOLOGÍA</b>		
3.1	Diseño metodológico	35
3.2	Población y muestra	35
3.2.1	Población	35
3.2.2	Muestra	36
3.3	Técnicas de recolección de datos	36
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	36
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis de resultados	37
4.2	Contrastación de hipótesis	54
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
5.1	Discusión de resultados	64
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
6.1	Conclusiones	66
6.2	Recomendaciones	68
<b>REFERENCIAS</b>		<b>70</b>
7.1	Fuentes documentales	70
7.2	Fuentes bibliográficas	70
7.3	Fuentes hemerográficas	72
7.4	Fuentes electrónicas	73
<b>ANEXOS</b>		<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Perspectiva financiera	15
<b>Tabla 2.</b> Perspectiva del cliente	17
<b>Tabla 3.</b> Perspectiva del proceso interno	19
<b>Tabla 4.</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	21
<b>Tabla 5.</b> Balanced Scorecard	37
<b>Tabla 6.</b> Perspectiva financiera	38
<b>Tabla 7.</b> Perspectiva del cliente	39
<b>Tabla 8.</b> Perspectiva del proceso interno	40
<b>Tabla 9.</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	41
<b>Tabla 10.</b> Calidad de servicio	42
<b>Tabla 11.</b> Elementos tangibles	43
<b>Tabla 12.</b> Fiabilidad	44
<b>Tabla 13.</b> Capacidad de respuesta	45
<b>Tabla 14.</b> Seguridad	46
<b>Tabla 15.</b> Empatía	47
<b>Tabla 16.</b> Tabla cruzada de Balanced Scorecard y Calidad de servicio	48
<b>Tabla 17.</b> Tabla cruzada de Perspectiva financiera y Calidad de servicio	49
<b>Tabla 18.</b> Tabla cruzada de Perspectiva del cliente y Calidad de servicio	50
<b>Tabla 19.</b> Tabla cruzada de Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio	51
<b>Tabla 20.</b> Tabla cruzada de Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio	52
<b>Tabla 21.</b> Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	53
<b>Tabla 22.</b> Correlación entre Balanced Scorecard y Calidad de servicio	54
<b>Tabla 23.</b> Correlación entre Perspectiva financiera y Calidad de servicio	56
<b>Tabla 24.</b> Correlación entre Perspectiva del cliente y Calidad de servicio	58
<b>Tabla 25.</b> Correlación entre Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio	60
<b>Tabla 26.</b> Correlación entre Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Balanced Scorecard para el sector público	13
Figura 2. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.	22
Figura 3. Elementos de la calidad de servicio.	28
Figura 4. Balanced Scorecard	37
Figura 5. Perspectiva financiera	38
Figura 6. Perspectiva del cliente	39
Figura 7. Perspectiva del proceso interno	40
Figura 8. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	41
Figura 9. Calidad de servicio	42
Figura 10. Elementos tangibles	43
Figura 11. Fiabilidad	44
Figura 12. Capacidad de respuesta	45
Figura 13. Seguridad	46
Figura 14. Empatía	47
Figura 15. Balanced Scorecard y Calidad de servicio	48
Figura 16. Perspectiva financiera y Calidad de servicio	49
Figura 17. Perspectiva del cliente y Calidad de servicio	50
Figura 18. Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio	51
Figura 19. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio	52
Figura 20. Correlación entre Balanced Scorecard y Calidad de servicio	55
Figura 21. Correlación entre Perspectiva financiera y Calidad de servicio	57
Figura 22. Correlación entre Perspectiva del cliente y Calidad de servicio	59
Figura 23. Correlación entre Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio	61
Figura 24. Correlación entre Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio	63



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

Fue necesario contar con el apoyo del Poder Judicial de Barranca, para que los objetivos planteados se realicen con éxito y se logren con ello, los resultados esperados.

La muestra fue de 80 trabajadores de dicho órgano del estado, utilizando como instrumento de recolección de datos, dos encuestas con escala Likert, una con 11 ítems para la variable Balanced Scorecard, y otra con 10 ítems para la variable Calidad de servicio. Este estudio es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtiene la significancia asintótica ( $p=0,000$ ) menor que el 5% (0,05). Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que el Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.622, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se toman en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, entre ellas, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; de manera que, se brinda un servicio con una regular fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía; asimismo, un servicio que cuenta con insuficientes elementos tangibles.

**Palabras clave:** Balanced scorecard, calidad de servicio, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the relationship between the Balanced Scorecard and the quality of service in the Judicial Branch - Barranca.

It was necessary to count on the support of the Judicial Branch of Barranca, so that the proposed objectives could be successfully achieved and the expected results could be obtained.

The sample consisted of 80 employees of this state agency, using two Likert scale surveys as data collection instruments, one with 11 items for the Balanced Scorecard variable, and the other with 10 items for the Quality of Service variable. This study has a quantitative approach, correlational level and non-experimental cross-sectional design.

When applying Spearman's Rho statistic, the asymptotic significance ( $p=0.000$ ) is less than 5% (0.05). Therefore, there is statistical evidence that allows rejecting the null hypothesis and affirming that the Balanced Scorecard has a direct relationship with the quality of service in the Judicial Branch - Barranca. In addition, Spearman's Rho correlation is 0.622, which is a positive and moderate correlation. In other words, the four perspectives of the Balanced Scorecard, including the financial perspective, the client perspective, the internal process perspective, and the learning and growth perspective, are seldom taken into account in this state agency; thus, a service is provided with regular reliability, responsiveness, security, and empathy; likewise, a service with insufficient tangible elements is provided

Keywords: Balanced scorecard, service quality, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis intitulada “Balanced Scorecard y calidad de servicio en el Poder Judicial – Sede Barranca”, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial de la sede de Barranca.

Se fundamenta la variable Balanced Scorecard y sus dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Asimismo, se explica la segunda variable Calidad de servicio, y sus dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía. Además, las recomendaciones que se señalan en la presente investigación, ayudarán al Poder Judicial de Barranca a mejorar el Balanced Scorecard y su calidad de servicio, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capítulo III: Metodología, el cual comprende diseño, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capítulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, documentales, hemerográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas continuamente buscan las mejores herramientas, medios o modelos de gestión y control que puedan impulsar al logro de sus objetivos, en esta búsqueda se presentó el Cuadro de Mando Integral, conocido en inglés como The Balanced Scorecard. Este modelo ha sido utilizado ampliamente en el sector privado, sobre todo en empresas que buscan fortalecer y conseguir sus objetivos financieros y económicos. Sin embargo, cuando sus creadores, los autores Robert Kaplan y David Norton la desarrollaron, no concibieron como punto principal que solo sirviera para la perspectiva financiera. Ambos veían la importancia de las finanzas en las empresas, pero como una base para poder conseguir el resto de perspectivas que eran igual de fundamentales como la primera, entre ellas están las ya conocidas perspectivas del cliente, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento. Con esta concepción, muchas organizaciones se dieron cuenta de la relevancia que tenía este instrumento al momento de alcanzar cada objetivo de la mano de la planificación y estrategias.

Alrededor de mundo, se puso de moda este modelo, muchas empresas vieron la eficiencia con la que se podía lograr la misión y visión organizacional. De igual forma, la elaboración y ejecución de estrategias correctas en cada una de las perspectivas fueron esenciales en el impulso por conseguir lo deseado. El Balanced Scorecard brindó grandes frutos en empresas del sector privado; no obstante, crecía la expectativa por llevarlo también a entidades del sector público. En esta pesquisa, otros autores ingresaron en el análisis y evaluación de esta herramienta, en el que decidieron realizar pequeños ajustes, pero sin alterar las cuatro perspectivas base. De este modo, se pudo contar con otras perspectivas como de gobernabilidad, de marco

legal, de innovación y de comunidad. A pesar que el sector público tiene amplios conocimientos sobre este modelo, su aplicación sigue siendo limitada; sin embargo, se ha evaluado su eficiencia en temas más complejos y en aprendizajes continuos correspondientes a este sector (Leyton & Gil, 2017). La idea central para muchos autores es efectuar adaptaciones de acuerdo a la realidad de cada organización, su entorno y sus necesidades, los cuales deben complementarse o combinarse con otras directrices estratégicas de gestión y de control.

Dentro del Balanced Scorecard existe una cuestión que se debe resaltar por su significancia y representatividad: el comportamiento de los colaboradores. El CMI contribuye a mejorar las competencias y conocimientos en cada trabajador, haciendo que su comportamiento se encuentre en sintonía con los objetivos propuestos que se desean obtener. En este aspecto, se ve la amplia necesidad y valía de siempre contar con un personal motivado, empoderado y capacitado, que impulse en la mejora de la calidad de cada bien físico o servicio brindado.

En el Poder Judicial, ubicado en la sede de Barranca, provincia de Barranca, región Lima Provincias, se ha podido percibir crecientes reclamaciones que han apuntado en una paupérrima calidad de servicio. Asimismo, se encontró a un personal desmotivado, que no desempeña bien sus funciones, lo cual se manifiesta en la pésima atención al momento que la comunidad quiere que sean respondidas sus preguntas o dudas. Estos síntomas desembocan en un mal trabajo por conseguir los objetivos organizacionales. En virtud de ello, esta investigación propone al Balanced Scorecard como un modelo que contribuya a mejorar la calidad de servicio y a conseguir a través de las estrategias adecuadas cada objetivo planteado, sin perder las cuatro perspectivas base que impulsan un mejor compromiso con los clientes internos, en beneficio de los externos.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

#### **1. Objetivos específicos**

- ✓ Establecer la relación que existe entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.
- ✓ Establecer la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.
- ✓ Establecer la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

- ✓ Establecer la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Conveniencia**

Es conveniente, puesto que se definió la relación entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial, ubicado en la sede de Barranca. El hecho de estudiar ambas variables en una empresa del sector público permitió poder ordenar las estrategias de esta entidad de acuerdo a los objetivos que buscan alcanzar, dándole una gran relevancia a la comunidad (clientes).

### **1.4.2 Implicación teórica**

Se hizo un análisis de la literatura sobre las variables en cuestión. Para evaluar al Balanced Scorecard en la institución, se apoyó de los autores Robert Kaplan y David Norton; en tanto, para la calidad de servicio se contó con autores como Valarie Zeithaml; A. Parasuraman y Leonard Berry.

### **1.4.3 Implicación práctica**

A través de este estudio se concluyen soluciones y recomendaciones que permiten resolver distintos dilemas que perjudiquen a toda la entidad, empezando por el personal, pasando por las causas judiciales (procesos) y terminando en cada uno de sus clientes.

### **1.4.4 Implicación social**

Con este estudio, mediante el análisis del Balanced Scorecard se quiere mejorar la calidad de servicio brindada en el Poder Judicial, lo cual implica en trabajar por

brindar un servicio más sofisticado para toda la comunidad en general, los cuales desean poder contar con la justicia en cada proceso judicial demandante.

#### **1.4.5 Implicación investigativa**

A pesar que el Balanced Scorecard no es un modelo nuevo utilizado en la gestión de las empresas, se puede afirmar que sí es reciente su aplicación en entidades del sector público. Por esta razón, esta investigación va dirigida como un apoyo a los autores que vayan a estudiarlo, pero en instituciones públicas. Asimismo, la calidad de servicio como una variable que siempre es investigada, se proporciona en este estudio nuevas conclusiones que pueden servir de base para otras investigaciones.

### **1.5 Delimitaciones del estudio**

#### **1.5.1 Delimitación temporal**

El estudio es perteneciente al periodo 2021.

#### **1.5.2 Delimitación geográfica**

Se llevó a cabo en el Poder Judicial, sede Barranca, provincia de Barranca, región Lima Provincias.

#### **1.5.3 Delimitación social**

Los partícipes de esta investigación son los 80 trabajadores del Poder Judicial, sede Barranca.

### **1.6 Viabilidad del estudio**

La viabilidad estuvo representada por la disponibilidad de los recursos —tanto financieros como humanos—, tiempo y materiales que se requirieron para realizar la



investigación. De igual forma, también se contó con el acceso al lugar en donde se ejecutó el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo antes mencionado, se puede garantizar que este estudio es viable por haber tenido los recursos primordiales y el lugar para cumplir con el estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Leyton & Gil (2017). En su artículo de investigación para la revista *Academia & Negocios*, Chile, titulado: “*Cuadro de Mando Integral aplicado a la gestión pública en municipios*”, expusieron como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para los municipios chilenos. Se apoyaron en la revisión y análisis de cada una de las normativas, leyes y antecedentes técnicos de los municipios, así como la evaluación de los documentos que tenían que ver con la planificación y el control de la gestión municipal. Asimismo, realizaron entrevistas semiestructuradas que fueron administradas a expertos en gestión pública y a personajes referentes a municipios. Por último, la propuesta del diseño de Balanced Scorecard fue validado con profesionales técnicos y directivos de municipios que tuvieran una amplia gama de conocimientos y experiencia en la aplicación de instrumentos de gestión.

Tanus (2016). En su estudio para la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, titulado: “*Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de salud*”, tuvo como objetivo desarrollar un CMI para la clínica universitaria Reina Fabiola. Para ello, en primer lugar, mediante un plan estratégico indica la importancia de saber gestionar estas empresas; en segundo lugar, analiza las etapas de definición de la misión y visión, con la finalidad de realizar un mapa estratégico; y en tercer lugar, evalúa el logro de los objetivos organizacionales, a través del diseño de un Balanced Scorecard.

Hallo & Fajardo (2019). En su artículo para la revista mktDescubre, Ecuador, titulado: “*Calidad del servicio. Estudio descriptivo de los servicios administrativos de una Universidad Ecuatoriana*”, presentaron como objetivo evaluar la calidad de los servicios prestados en el área administrativa de la modalidad de estudios en línea en una universidad privada ecuatoriana. Los métodos que se aplicaron fueron dos herramientas: SERVPERF y SERVQUAL, evaluando en una muestra de 318 alumnos cada una de sus percepciones y expectativas. Los resultados demostraron que existen fuertes diferencias en las percepciones de la calidad del servicio, de acuerdo a la evaluación realizada a los alumnos.

Cevallos, Carreño, Peña, & Pinargote (2018). En su artículo para la Revista San Gregorio, Ecuador, titulado: “*Evaluación de la calidad del servicio: Un paso más cerca de la objetividad*”, tuvo como objetivo proponer una metodología más objetiva para evaluar la calidad de servicio, a partir del estudio de un caso práctico en una institución pública de Ecuador. Para ello utilizó un cuestionario fundamentado en el modelo SERVQUAL. Los resultados hallados pudieron concluir que en los dos grupos encuestados existían diferencias marcadas sobre el servicio, por lo tanto, se realizó un método que evalúe de forma más objetiva la calidad de servicio.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Uchasara (2018). En su investigación titulada: “*Balanced Scorecard y rentabilidad de la empresa Marcaja S.A.C., 2017*”, presentó como propósito determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa en cuestión. La metodología que se usó fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional. Los participantes de este fueron 48 trabajadores, a quienes se les aplicó dos cuestionarios —uno para medir el Balanced Scorecard y otro para la rentabilidad— que obtuvieron una confiabilidad de 0,989 y 0,966. Los

resultados señalaron que existe una relación representativa de 0,978, de acuerdo al coeficiente estadístico Rho de Spearman.

Rosas (2020). En su estudio titulado: “*Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las truchiculturas de la región Lima – 2019*”, la finalidad fue determinar la relación del Balanced Scorecard y la gestión empresarial de las truchiculturas ubicadas en la región Lima. La metodología con la que contó fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de nivel correlacional. Las personas encuestadas fueron un valor de 81 directivos de cada empresa truchicultura. Los resultados indicaron que había una relación notable de 0,593, según el coeficiente Rho de Spearman.

Flores (2019). En su investigación denominada: “*Competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte de carga terrestre, S.J.L., 2019*”, expuso como propósito determinar cuál es la relación entre competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte. El estudio responde a un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de nivel correlacional. La muestra con la que trabajó el autor contó con 100 trabajadores de la empresa en cuestión. Tanto la técnica como el instrumento fueron la encuesta y el cuestionario, respectivamente. Los resultados —gracias al coeficiente Rho de Spearman— aseveraron una relación positiva de 0,891 entre las variables involucradas.

Bozzeta & Rojas (2018). En su estudio titulado: “*Calidad del servicio y satisfacción del estudiante del centro de idiomas de la Universidad Nacional del Callao*”, tuvieron como finalidad analizar la relación existe entre la calidad del servicio y satisfacción de los alumnos pertenecientes al centro de idiomas en cuestión. La metodología en la que se apoyaron fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de nivel correlacional. Asimismo, los participantes de esta

investigación fueron una muestra constituida por 375 educandos. Respecto a los resultados, estos señalaron una correlación innegable de 0,892, según la prueba estadística de Pearson.

Del Castillo (2021). En su tesis denominada: “*Ejecución presupuestal y calidad de servicio en la empresa prestadora de servicios y saneamiento, Moyobamba – 2021*”, expuso como objetivo determinar la relación entre la ejecución presupuestal y la calidad de servicio en la empresa prestadora de servicios y saneamiento. Para ello, usó una metodología de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de nivel correlacional. La muestra con la que trabajó fue constituida por 34 colaboradores, a quienes se les administró un cuestionario de 21 ítems. Los resultados concluyeron en que existía una relación entre las variables en estudio de 0,716, de acuerdo al coeficiente R de Pearson.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Balanced Scorecard**

#### **A. Definiciones**

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es un instrumento utilizado en la gestión empresarial para cuantificar el estado y desarrollo de una organización. El Balanced Scorecard brinda una gama de indicadores que ayudan en la percepción general y objetiva a la hora de la toma de decisiones (Ambit, 2020).

De acuerdo con Kaplan & Norton (2002):

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) —más que un sistema de medición— es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la

organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.  
(p.9)

Para Páez (2012), el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que vincula las estrategias y objetivos organizacionales, cuantificados mediante indicadores, que impulsan a la elaboración de planes de acción, con el propósito que todos los miembros de la empresa vayan en sintonía, en el momento en el que se implemente y comunique cada estrategia en toda la organización.

Según lo señalado por los autores, se puede aseverar que el CMI, también conocido por sus términos en inglés como Balanced Scorecard, es un modelo enfocado en la gestión de las organizaciones, que contribuye en la modificación del comportamiento de los colaboradores, con la finalidad de que estos se encuentren sincronizados con el logro de cada objetivo, a través de las estrategias y planes de acción.

## **B. La necesidad de un Balanced Scorecard en las empresas**

¿Por qué es importante realizar mediciones en una organización? La siguiente frase es la respuesta: “Si no se puede medir, simplemente no se puede gestionar” (Kaplan & Norton, 2002, p.34). En el actual mundo empresarial, en donde todo es promovido por la era de la información y la era digital, es vital que las empresas cuenten con un sistema de medición y gestión que contribuya en el cambio del comportamiento de los clientes tanto internos como externos.

“El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan & Norton, 2002, p.37). Las misiones de cada empresa inspiran y comunican valores y dogmas a todos sus colaboradores; sin

embargo, esto no es suficiente para que cada uno de ellos trabaje conjuntamente en el logro de estas. Por esta razón, el Balanced Scorecard cambia la misión y estrategia en objetivos e indicadores, ambos que puedan ser medidos y organizados a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. En otras palabras, el CMI comunica la misión y estrategia, mediante mediciones que informen a los colaboradores sobre los agentes que intervendrán en el éxito tanto en la actualidad como en un futuro no tan lejano (Kaplan & Norton, 2002).

A diferencia de lo que muchos señalan, la finalidad principal del Balanced Scorecard no solo es la de controlar la gestión, sino la de comunicar, informar y formar a cada uno de los trabajadores. De esta manera, existirá una coordinación concatenada con todos los departamentos, en la que las medidas serán conducidas hacia una estrategia integrada y la obtención de un objetivo en común.

### **C. El Balanced Scorecard en el sector público**

Hoy por hoy, la implementación del CMI en el sector público es limitada, puesto que su aplicación se encuentra en una fase inicial. No obstante, este ha sido percibido como un modelo necesario en el control y gestión de las actividades más engorrosas de este sector, proporcionando múltiples aprendizajes (Leyton & Gil, 2017).

Por otro lado, es vital resaltar que cada entidad pública es única. Por ejemplo, algunas cuentan con una estructura organizacional bien solidificada, mientras que otras, ni siquiera poseen con una, haciendo que la aplicación del Balanced Scorecard sea incluso más difícil (Leyton & Gil, 2017).

Los CMI cuentan con cuatro pilares (perspectivas) que son ampliamente manejadas en su elaboración; sin embargo, los autores Barros y Rodríguez (como se

citó en Leyton & Gil, 2017) aseveran que se deben añadir otras que estén más enfocadas en el sector público, pero sin restar a las cuatro perspectivas base. Por lo tanto, estas serían las perspectivas de gobernabilidad; marco legal; innovación, formación y organización; proceso interno; financiera y comunidad.

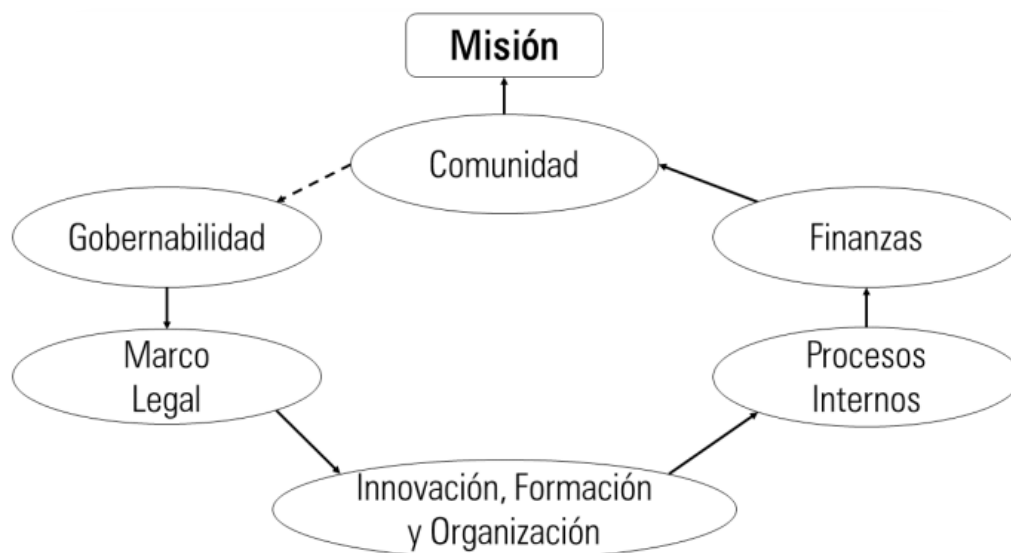


Figura 1. Modelo de Balanced Scorecard para el sector público, elaborado por los autores Barros y Rodríguez (2004). Extraído de Leyton & Gil (2017, p.58).

#### D. Dimensiones

Si bien es cierto que distintos autores han incorporado otras perspectivas en las ya conocidas del Balanced Scorecard, con la intención de que estas puedan ser manejables en las diferentes organizaciones y sectores, en esta investigación se trabajará con las cuatro perspectivas propuestas por los autores Kaplan & Norton (2002): financiera, del cliente, proceso interno, y aprendizaje y crecimiento.

##### a) La perspectiva financiera

El Balanced Scorecard debe relatar la estrategia comenzado por conocer cuáles son los objetivos financieros. Después, estos se deberán vincular con las diversas acciones dirigidas a los clientes, el proceso interno y la formación de



los colaboradores. De este modo, la organización conseguirá esa valía económica que tanto busca (Kaplan & Norton, 2002).

Al momento que se planea el Balanced Scorecard, es necesario que las personas que estén al mando de su elaboración establezcan unas métricas financieras pertinentes para cada una de sus estrategias. Esto con el motivo de que cada objetivo financiero contribuya en la actuación financiera de la estrategia y sirva como medida final en las siguientes perspectivas del CMI (Kaplan & Norton, 2002).

Los indicadores que permitirán medir esta perspectiva serán escritos dependiendo de los objetivos financieros que desea alcanzar cada empresa o entidad tanto en el sector privado como público. Por ejemplo, para un Poder Judicial se tiene los siguientes:

- *Margen sobre costos.* Con este indicador se desea que el Poder Judicial mantenga una eficiencia en la gestión administrativa sobre el presupuesto y los costos que maneja. La institución debe asegurar su libertad financiera, ya que no tiene un financiamiento o inversión como las empresas privadas. Por lo tanto, su objetivo es hacer que sus finanzas y costos se encuentren dentro de los parámetros establecidos anualmente o se reduzcan, desarrollando así la capacidad para ahorrar e invertir por su propio pie.
- *Ingresos netos.* Si bien es cierto que esta entidad no posee ningún fin de lucro, mantener o aumentar sus ingresos es vital para sustentar a cada una de sus áreas que le permitirán que continúe con sus actividades operativas, tácticas y estratégicas. Por esta razón, y al contar con un financiamiento que proviene de sus fuentes propias, es imprescindible que sepa

supervisar el presupuesto que se le asigna, así como conocer si es necesario que se incremente anualmente ante ciertos inconvenientes que amenacen a la entidad. En conclusión, lo que se espera con este indicador es que evidencie si el presupuesto está siendo desempeñado oportunamente y que además detecte la existencia de desfases financieros.

- *Financiación de la inversión inmovilizada.* Este indicador tiene el propósito de detectar los desfases financieros provenientes de la inversión que se realiza en la compra, alquiler y mantenimiento de la infraestructura inamovible. Un desfase financiero puede ocasionar problemas en la capacidad patrimonial de la institución, por consiguiente, la detección a tiempo ayudará a no invertir en inmuebles que no son necesarios y que solo suscitarán amortización y depreciación. Asimismo, la elaboración de políticas que contribuyan a planificar, prevenir y controlar serán vitales para la entidad.

**Tabla 1**  
*Perspectiva financiera*

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Margen sobre costos	Mantener o reducir los costos totales.
Ingresos netos	Mantener o aumentar los ingresos netos.
Financiación de la inversión inmovilizada	Regular el financiamiento de los activos inmovilizados.

Nota: Indicadores de la perspectiva financiera para el Poder Judicial. Extraído de Murina (2019).

#### **b) La perspectiva del cliente**

Esta perspectiva ayuda a que las organizaciones encuentren sus indicadores clave sobre los clientes y aquello que es importante para ellos y para la empresa, como la satisfacción, fidelidad, adquisición, calidad, etc. Los objetivos financieros que son conseguidos serán fuentes de ingreso para evaluar

las necesidades, exigencias y requerimientos de los clientes, pues la idea central no es solo desarrollar un buen producto, sino que este le entregue valor al cliente y se ajuste a sus deseos, expectativas y satisfacción (Kaplan & Norton, 2002).

Conociendo lo anterior, se hace énfasis en colocar en primer lugar al cliente y todo lo discerniente a él. Por esta razón, sin importar si la empresa pertenece al sector privado o público, los clientes serán la razón de la existencia de estos.

En el Poder Judicial, los indicadores que envuelven a esta perspectiva son:

- *Aumento interanual de causas judiciales.* Las causas judiciales están representadas por los demandantes (clientes), quienes son el factor principal de la carga laboral de la institución, la cual es responsable del cálculo presupuestario, la infraestructura en la que se operará, el personal y sus contrataciones y nombramientos, la compra de mobiliario, las horas de trabajo, etc. Por este motivo, es importante que exista un indicador que a través de gráficos, supervisiones e informes indiquen las variaciones en términos de cantidad sobre las causas judiciales anuales, es decir, la disminución o aumento de los clientes de la entidad.
- *Satisfacción de los clientes para con la justicia.* Este indicador señala que la entidad debe ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas y exigencias de cada uno de sus clientes para quienes obra, con la única intención de que estos sientan satisfacción con la justicia. Asimismo, a través de sus procesos, debe brindar no solo a sus clientes, sino también a sus abogados, personal, sociedad y demás integrantes una atención con base en respeto, cordialidad, amabilidad, etc., resaltando su función de

justicia, no solo como una responsabilidad, sino como un acto humanitario que cada día se va perdiendo más.

- *Percepción de la calidad.* Está orientado a las personas que hacen posible el servicio. La idea principal es que todos los participantes del Poder Judicial trabajen por transmitir un nivel de calidad en el que se note la eficiencia con la que se realizan las actividades en cada proceso. Además de promover un ambiente laboral ameno que ayude a reducir las insatisfacciones tanto internas como externas. Así, la calidad será percibida como un recurso que hace cumplir el servicio con respeto y profesionalismo por parte de los trabajadores. En síntesis, con un servicio que fomenta la celeridad, convicción y deferencia, se creará una calidad que satisfará a los clientes internos como externos de la institución.

**Tabla 2**  
*Perspectiva del cliente*

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Aumento interanual de causas judiciales	Determinar la variación anual de causas judiciales.
Satisfacción de los clientes para con la justicia	Medir el nivel de satisfacción de los clientes y demás participantes.
Percepción de la calidad	Igualar la percepción de la calidad de los integrantes del Poder Judicial, así como de los clientes; con la calidad real provista por el servicio.

Nota: Indicadores de la perspectiva financiera para el Poder Judicial. Extraído de Murina (2019).

### **c) La perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva, el personal a cargo de la organización debe identificar aquellos procesos que son críticos en el momento que se desea conseguir los objetivos financieros y de clientes, siguiendo una secuencia que

permitirá entregar procesos internos adecuados tanto para los clientes como para la parte involucrada en las finanzas (Kaplan & Norton, 2002).

La mayoría de los sistemas de medición se concentran en tratar de mejorar los procesos operativos de las empresas; sin embargo, en el Balanced Scorecard lo que se debe realizar es una cadena de valor en el que se involucren los procesos internos más influyentes, como lo son:

- i. *Proceso de innovación.* En este proceso se debe conocer cuáles son las necesidades, exigencias y requerimientos de los clientes, con el propósito de desarrollar soluciones que favorezcan en su satisfacción.
- ii. *Procesos operativos.* Se entregan los productos (bienes físicos y servicios) de acuerdo a lo solicitado por los clientes.
- iii. *Servicio postventa.* Luego de haber realizado la venta, no se debe olvidar realizar un seguimiento sobre esta en el que se continúe proporcionando valor para el cliente (Kaplan & Norton, 2002).

En el caso de un sector privado, se puede indagar que los procesos antes mencionados también deben ser ejecutados, pero respetando la estructura y objetivos de cada entidad. Para el Poder Judicial, los indicadores que se podrían utilizar son los siguientes:

- *Economía de escala.* Con este indicador se desea observar la progresión de los costos que son utilizados en cada ciclo operativo de la entidad, es decir, en todas las actividades pertenecientes a cada proceso llevado a cabo por el Poder Judicial. Gracias a la evaluación de la economía de escala se podrá determinar la disminución o incremento de los costos en cada actividad realizada; de esta manera, la variación obtenida servirá de base para los demás ciclos operativos que se ejecutarán en el futuro.

- *Eficiencia del ciclo operativo.* La entidad debe saber utilizar de forma eficiente sus recursos designados (físicos, humanos, tiempo, etc.), para que los plazos procesales no se extiendan, sino todo lo contrario, se recorten progresivamente. Se desea utilizar la misma cantidad de recursos, logrando la mayor cantidad de ciclos operativos; para ello, la institución debe medir y controlar sus recursos, tiempo, esfuerzos, capital; así como detectar oportunidades de mejora.

**Tabla 3**  
*Perspectiva del proceso interno*

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Economía de escala	Lograr la máxima productividad del proceso operativo en cuestión.
Eficiencia del ciclo operativo	Lograr la mayor cantidad de ciclos operativos posibles acorde a los recursos asignados para los mismos.

Nota: Indicadores de la perspectiva financiera para el Poder Judicial. Extraído de Murina (2019).

#### **d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

“Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando” (Kaplan & Norton, 2002, p.139). Por esta razón, es que esta última perspectiva es el sostén de cada los tres primeros. Si no existe aprendizaje y crecimiento en la organización, si no hay una retroalimentación de cada una de las actividades, entonces, esto puede conllevar a que se realicen los mismos errores. Para que se pueda alcanzar un buen nivel de aprendizaje y crecimiento, la experiencia es un factor fundamental. Por lo tanto, las categorías más resaltantes y en las que debe trabajar cada

empresa son en las habilidades de los colaboradores, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, empowerment y congruencia en los objetivos (Kaplan & Norton, 2002).

Los indicadores que se podrían asentar en el Poder Judicial, tomando en cuenta los parámetros de esta perspectiva, son:

- *Capacitación del personal.* Conforme pasan los años, los procesos impartidos hace décadas se vuelven obsoletos; por tal razón, el Poder Judicial deberá realizar de la mano de la tecnología procesos más eficientes que aporten a la justicia. Concibiendo estas nuevas metodologías, es necesario que capacite continuamente a su personal, instruyéndolos con nuevos conocimientos y capacidades que serán beneficiosos en cada proceso judicial.
- *Motivación del personal y liderazgo efectivo.* No es ningún misterio que un liderazgo adecuado suscita a que cada colaborador se sienta motivado, lo cual se observa en un mejor desempeño. Este liderazgo promueve que en cada área se cree un clima laboral que impulse en la motivación y contribución de cada integrante. Si la institución desea brindar un servicio acorde a lo estipulado por la ciudadanía, debe construir una imagen que resalte el profesionalismo y desempeño, para ello es fundamental que trabaje en crear líderes que motiven a todo el personal participante.
- *Empowerment.* La autonomía brindada hacia cada colaborador, se percibe en una mayor motivación, satisfacción y compromiso. Hacer que participen en cada actividad propuesta y en la toma de decisiones, así como en propuestas de mejora del servicio les hará afianzar su fidelidad

por la entidad. Las propuestas brindadas por ellos deben ser consideradas y deben implementarse aquellas que sean sometidas a tratamiento e impulsen una mejor eficiencia en toda la institución. La idea de “las cosas siempre se han hecho de esta manera” debe quedar en obsolescencia y dar la bienvenida a cosas nuevas que puedan beneficiar la justicia y, por tanto, a la ciudadanía.

**Tabla 4**

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Capacitación del personal	Capacitar al personal actualizando continuamente sus conocimientos e instruyéndolos en el uso de nuevas tecnologías, metodologías o procesos.
Motivación del personal y liderazgo efectivo	Motivar al personal mediante un liderazgo efectivo.
Empowerment	Brindar autonomía al personal y considerar cada una de sus propuestas.

Nota: Indicadores de la perspectiva financiera para el Poder Judicial. Extraído de Murina (2019).





Figura 2. Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

## 2.2.2 Calidad de servicio

### A. Definiciones

#### Calidad

Vargas & Aldana (2014), afirman que:

La calidad es un factor de progreso, la cual lleva a buscar la perfección y en esta se encuentra el hombre como centro. Así, la calidad desarrolla estrategias que orientan al cliente, crea alianzas y redes de desarrollo productivas, eficaces, ágiles y flexibles y, además, motiva al emprendimiento de nuevos proyectos y conduce a establecer caminos hacia las organizaciones. (p.63)

De acuerdo con Álvarez, Gallego, & Bullón (2006):

La calidad es una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio por parte de una organización. Esta característica se fundamenta en una cultura basada en

sistemas de gestión que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado. (p.10)

La American Society for Quality (como se citó en Summers, 2006) menciona que la calidad es un término del cual cada persona tiene su propia posición. Por ejemplo, desde el enfoque del aspecto técnico, la calidad puede tener dos significados: Uno sería las características y cualidades que tiene y ofrece un producto o servicio del cual puede lograr satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente, y la otra es tener un producto o servicio que se encuentre en una condición perfecta y excelente.

En síntesis, la calidad es una característica esencial que debe poseer una empresa, ya que gracias a esta se puede administrar la producción de un bien físico o el nivel de atención de un servicio, para que así se pueda satisfacer de una manera excelente las necesidades que tienen los clientes o consumidores, además de superar sus pronunciadas expectativas.

### **Servicio**

Posada (como se citó en Prieto, 2018) menciona que:

El servicio es intangible que solo se conoce en su real valor cuando se utiliza.

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir, por los que paga y en relación con el precio, la imagen y la representación de la marca que lo presta.

Según Lescano (2014):

El servicio es una capacidad de compromiso y sacrificio de quienes dirigen en todos los niveles, para que de esa manera puedan orientar todo el proceso

de la organización de modo consistente hacia la satisfacción y vinculación de sus clientes internos y externos. (p.23)

De igual manera, Arellano (como se citó en Fernández & Bajac, 2003) menciona que el servicio es la característica esencial dentro del marketing, ya que este se encarga de poder lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores o clientes, sin la necesidad de que sea primordial la entrega de un bien físico hacia el cliente.

En conclusión, el servicio es el resultado de una serie de actividades que están destinadas a brindar un producto intangible y personalizado que satisfaga las necesidades de cada cliente.

### **Calidad de servicio**

Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1993), aseveran que:

La calidad de servicio debe ser observada como el juicio global del cliente o consumidor acerca de la excelencia, eficiencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre sus expectativas y percepciones, y las impresiones que dieron los trabajadores al momento de realizar el servicio. (p.205)

En palabras de Blanco (2019):

La calidad de servicio es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, que son diseñadas con la finalidad y propósito de construir una relación excelente y duradera con los clientes o consumidores, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. (p.56)

Desde el mismo punto de vista que los autores anteriores, Gronroos (como escribió en Vargas & Aldana, 2014) menciona que la calidad de servicio es el resultado de integrar globalmente tres aspectos importantes: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. En cada uno de estos se encuentran las características y cualidades que influyen en la apreciación que un cliente o consumidor tiene al momento de adquirir un servicio.

Por lo tanto, infiriendo con las definiciones precedentes, se puede señalar que la calidad de servicio es el resultado de la unión de estrategias realizadas por la empresa. Dentro de las más importantes se tiene: la atención, la eficacia, el nivel de calidad del producto que ofrece, así si el consumidor o cliente logró observar que se cumplieron sus expectativas, entonces se dará por hecho que la empresa brindó una buena y excelente calidad de servicio.

## **B. Dimensiones**

De acuerdo con Zeithaml, et al. (1993) para que una empresa ofrezca una calidad de servicio adecuada y correcta, debe tener en cuenta cinco parámetros: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

### **a) Elementos tangibles**

Son características esenciales y fundamentales, las cuales van a respaldar y apoyar en la adquisición de un servicio; dentro de los cuales tenemos las instalaciones físicas y la apariencia de los trabajadores (Zeithaml, et al., 1993).

- *Instalaciones físicas.* La empresa debe planificar y organizar correctamente las instalaciones físicas para poder prevenir contratiempos y problemas, y así ofrecer un servicio con mayor rapidez y eficacia; con el fin de lograr una mayor satisfacción hacia el cliente o consumidor.

- *Apariencia de los trabajadores.* Para que una empresa funcione correctamente debe tener un personal organizado y eficaz, pero también necesita que éstos tengan una imagen agradable, carismática y amena, para que el cliente se sienta cómodo y seguro al adquirir el servicio.

## **b) Fiabilidad**

Toda empresa debe tener sumo cuidado al momento de dar el servicio, puesto que, si este no logra satisfacer las expectativas del cliente o comete errores dentro de este proceso, el cliente perderá la confianza en la empresa y será muy difícil recuperarla. Por ello, toda organización debe saber que “la fiabilidad es el corazón de un servicio excelente” (Zeithaml, et al., 1993, p.200).

Los parámetros que definen la fiabilidad de un servicio son los siguientes:

- *Servicio prometido.* Toda empresa debe proyectarse siempre en dar el servicio que ha ofrecido y prometido o que el cliente haya pedido. De esta manera, se sentirá complacido y regresará nuevamente.
- *Confianza.* Es la base de la comunicación y esta es uno de los pilares de una buena administración y gestión dentro de la empresa, por ello cada trabajador debe tener confianza en sí mismo y en sus compañeros de trabajo, para poder así generar un ambiente cómodo y agradable, que se transfiera hacia los clientes. Generando una confianza en ellos, se puede aseverar que se da el nacimiento de la fiabilidad en el servicio brindado.

## **c) Capacidad de respuesta**

Es un factor clave dentro de la empresa, el cual consiste en brindar una buena disposición (voluntad) para ayudar o solucionar los problemas de los

clientes y proporcionar así un servicio de orientación rápida, oportuna y efectiva (Zeithaml, et al., 1993).

Los parámetros que definen la capacidad de respuesta son los siguientes:

- *Disposición para ayudar.* Es la disponibilidad que deben tener los trabajadores para apoyar y ayudar de manera precisa a los clientes, si estos tienen un problema o reclamo con respecto al servicio.
- *Rapidez.* El cliente al momento de solicitar un servicio, quiere que este sea tal como lo pidió o la empresa prometió, pero también observa y critica la rapidez con respecto al nivel de atención en la venta y postventa del servicio.

#### **d) Seguridad**

Los trabajadores dentro de la empresa deben disponer de habilidades como la cortesía, amabilidad y credibilidad, con el propósito de que los clientes se sientan convencidos y seguros ante la realización de la compra o adquisición del servicio (Zeithaml, et al., 1993).

- *Conocimiento del servicio.* Los trabajadores deben tener conocimientos precisos acerca de las características del servicio que brinda la empresa. De este modo, el cliente sentirá seguridad al momento de adquirirlo y considerará realizarlo nuevamente.
- *Credibilidad.* Los trabajadores siempre explican de manera detallada, precisa y concreta acerca de las ventajas y desventajas del servicio con la intención de que el cliente se sienta convencido de que la empresa brinda información verdadera del servicio y no engañosa.

### e) Empatía

Es el cuidado, atención, e interés que debe ofrecer cada trabajador de manera personal a cada cliente, para que sienta cómodo en el proceso de adquisición del servicio. (Zeithaml, et al., 1993).

- *Atención.* Es el resultado de una serie de habilidades que debe tener el trabajador, con la intención de que el cliente se sienta cómodo al momento de esperar o preguntar por el servicio que desea adquirir. Dentro de las habilidades que deben tener un trabajador para lograr una buena atención son interés por lo que dice el cliente y comprender lo que desea.
- *Conocimiento sobre las necesidades del cliente.* La empresa siempre tiene que estar en constante investigación en relación de lo que necesita el cliente, para que de esa forma pueda implementar mejores condiciones dentro de su servicio y de esa forma el cliente se pueda sentir más satisfecho al momento de recibirlo.



Figura 3. Elementos de la calidad de servicio.

## **2.3 Bases filosóficas**

### **2.3.1 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) fue presentado por primera vez en 1992 por los autores Robert Kaplan y David Norton. De acuerdo con los autores, este cuadro es un sistema de gestión, que no solo evalúa los objetivos financieros que están muy acostumbrados a solo analizar los directivos, sino que cuantifica otros, según las perspectivas del cliente, del proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento.

Como se sabe, las empresas poseen tanto una misión y visión que es trabajada mediante objetivos, los cuales son alcanzados a través de estrategias. El Balanced Scorecard provoca que cada una de estas estrategias se organicen y tengan un comportamiento en cadena que beneficie no solo a cada organización, sino sobre todo a los clientes.

### **2.3.2 Calidad de servicio**

Desde que el hombre nace, a través de su vida va descubriendo productos o elementos y acciones que los clasifica en distintos niveles de calidad, selecciona lo que le gusta más y lo que le gusta menos, por eso a lo largo de la historia, este ha ido creando mejores controles de calidad que ayuden a percibir y elegir lo mejor para cada individuo.

De la misma forma, en la actualidad, la calidad de servicio es un factor determinante y esencial para el éxito de cualquier empresa, puesto que es el resultado de un conjunto de estrategias de marketing, comunicación, atención y capacidad de respuesta que debe ofrecer una empresa, con el propósito de construir una relación duradera con el cliente.



## **2.4 Definición de términos básicos**

### **a) Control**

“El control es una fase que permite evaluar los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso”  
(Münch, 2010, p.125)

### **b) Estrategia**

“Una estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con miras a alcanzar sus objetivos a largo plazo. Asimismo, una estrategia define un conjunto de tácticas” (Chiavenato, 2013, p.183).

### **c) Gestión**

La gestión está definida como las acciones y procesos que realiza una organización, con la intención de conseguir sus objetivos antes planteados (Westreicher, 2020).

### **d) Perspectiva de gobernabilidad**

De acuerdo con Leyton & Gil (2017):

La perspectiva de gobernabilidad hace hincapié a que los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no necesariamente nacen del interés de los gobernantes, sino que pueden nacer de las necesidades de diversos grupos de interés. La influencia de los stakeholders, en muchos casos ejerce un rol fundamental y decisivo al momento de generar perspectivas para el sector público. (p.58).

### **e) Perspectiva del marco legal**

“En un Estado, las instituciones públicas, deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente. Lo que,

en ocasiones a diferencia del sector privado, puede limitar su gestión y autonomía” (Leyton & Gil, 2017, p.58).

**f) Perspectiva de la comunidad**

“Se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad, donde destaca la efectividad con la que estos son entregados, es decir, aspectos como el buen trato se reflejan en la satisfacción del usuario” (Leyton & Gil, 2017, p.58).

**g) Expectativas del cliente**

Es aquello que espera el cliente en cada interrelación con la empresa. Algunas expectativas tienen que ver con las características técnicas del producto, mientras que otras son más del ámbito emocional (Londoño, 2021).

**h) Intangibilidad**

“La intangibilidad hace referencia a aquella característica del servicio que no puede transmitir la propiedad, dificultando la promoción y fijación de precios” (Luna, 2017, p.57).

**i) Marca**

Conocida como el nombre de un producto, identifica a cada bien o servicio de una empresa determinada de los demás (Roldán, 2016).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

El Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- ✓ La perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.
- ✓ La perspectiva del cliente tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.
- ✓ La perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.
- ✓ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
<b>VARIABLE 1:</b>  BALANCED SCORECARD	Kaplan & Norton (2002). El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) —más que un sistema de medición— es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.	Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen sobre costos</li> <li>• Ingresos netos</li> <li>• Inversión inmovilizada</li> </ul>	1 – 3	- Bueno - Regular - Deficiente	Ordinal	Likert
		Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas judiciales</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Calidad</li> </ul>	4 – 6			
		Perspectiva del proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de escala</li> <li>• Eficiencia del ciclo operativo</li> </ul>	7 – 8			
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Motivación y liderazgo</li> <li>• Empowerment</li> </ul>	9 – 11			

<b>VARIABLE 2:</b>  CALIDAD DE SERVICIO	Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993). La calidad de servicio debe ser observada como el juicio global del cliente o consumidor acerca de la excelencia, eficiencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre sus expectativas y percepciones, y las impresiones que dieron los trabajadores al momento de realizar el servicio.	Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones físicas</li> <li>• Apariencia de los trabajadores</li> </ul>	12 – 13	- Bueno - Regular - Deficiente	Ordinal	Likert
		Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio prometido</li> <li>• Confianza</li> </ul>	14 – 15			
		Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición para ayudar</li> <li>• Rapidez</li> </ul>	16 – 17			
		Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del servicio</li> <li>• Credibilidad</li> </ul>	18 – 19			
		Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Conocimiento sobre las necesidades del cliente</li> </ul>	20 – 21			

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque que se utilizó fue cuantitativo, porque era el apropiado para probar las hipótesis propuestas en este estudio, de forma precisa, exacta y objetiva, con ayuda de la estadística y la medición numérica (Muñoz, 2015).

#### **3.1.2 Diseño**

El diseño que se utilizó fue no experimental, puesto que es aquel en donde no se va a manipular deliberadamente las variables. Asimismo, fue de corte transversal, ya que se aplicó el instrumento en un momento determinado y concreto (Carrasco, 2006).

#### **3.1.3 Nivel de la investigación**

El tipo de investigación a emplearse fue correlacional, porque este tiene como objetivo analizar la relación que existe entre las variables de estudio, en el cual la principal fuente de información es la base de datos (Salkind, como se citó en Bernal, 2016).

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

Es el conjunto de personas u objetos que poseen características similares, a quienes se va a estudiar y analizar en la investigación (Quezada, 2010).

La población para este estudio estuvo constituida por los 80 trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra es el segmento de la población que se considera representativa y que se selecciona para obtener información acerca de las variables objeto de estudio (Muñoz, 2015).

Esta investigación contó con una muestra censal, es decir, estuvo representada por todos los elementos de la población, los cuales fueron los 80 trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas a emplear**

La técnica a utilizar fue la encuesta, puesto que esta ayudó a conocer de manera más precisa y objetiva los datos, sin modificar el momento dado donde se recopiló la información (Carrasco, 2006).

### **3.3.2 Descripción de los instrumentos**

El instrumento a emplear fue un cuestionario constituido por ítems, en escala Likert.

El cuestionario representa un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables y el contenido de estas puede ser tan variado como los aspectos que mida, lo cual ayudará al investigador a recolectar información precisa y objetiva (Quezada, 2010).

## **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se usó el Software SPSS versión 26, con el cual se obtuvieron las tablas y gráficos que fueron acompañados de interpretaciones, para un mejor análisis.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

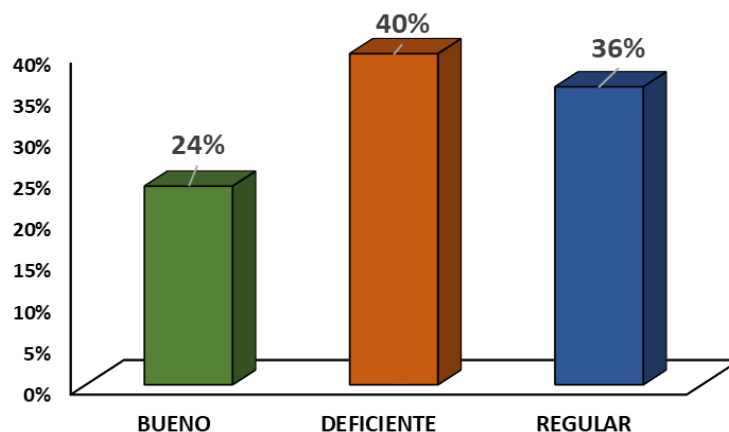
#### 4.1 Análisis de resultados

##### 4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

**Tabla 5**  
*Balanced Scorecard*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	19	24%
DEFICIENTE	32	40%
REGULAR	29	36%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 4.* Balanced Scorecard

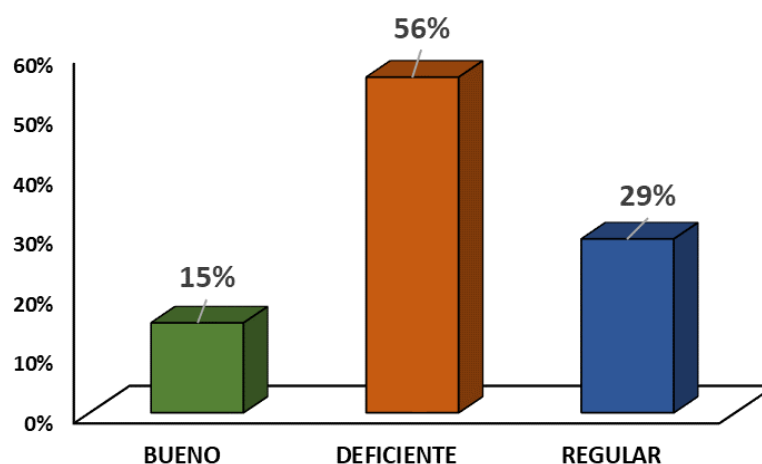
Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 40% de encuestados señalan que en dicho órgano del estado se cuenta con un deficiente Balanced Scorecard, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra tomar en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, entre ellas, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, el 36% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con un regular Balanced Scorecard. Finalmente, el 24% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con un buen Balanced Scorecard.



**Tabla 6**  
*Perspectiva financiera*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	15%
DEFICIENTE	45	56%
REGULAR	23	29%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



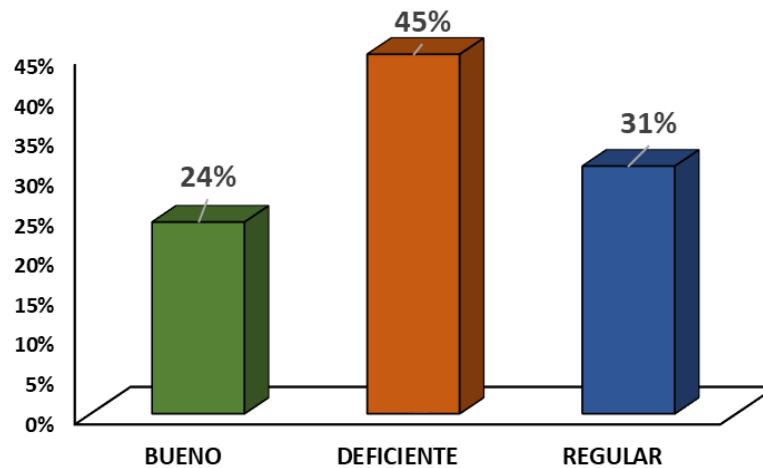
*Figura 5.* Perspectiva financiera

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 56% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente perspectiva financiera, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra emplear de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a objetivos de índole estratégico como el margen sobre costos, los ingresos netos, y la inversión inmovilizada. Sin embargo, el 29% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular perspectiva financiera. Finalmente, el 15% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena perspectiva financiera.

**Tabla 7**  
*Perspectiva del cliente*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	19	24%
DEFICIENTE	36	45%
REGULAR	25	31%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



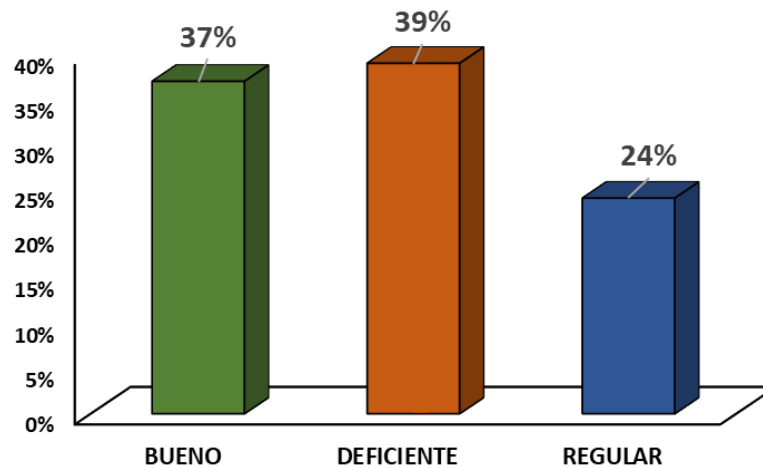
*Figura 6.* Perspectiva del cliente

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 45% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente perspectiva del cliente, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra emplear de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios como en la consulta de causas judiciales, el nivel de satisfacción, y la calidad de servicio brindado. Sin embargo, el 31% de encuestados expresan que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular perspectiva del cliente. Finalmente, el 24% de encuestados expresan que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena perspectiva del cliente.

**Tabla 8**  
*Perspectiva del proceso interno*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	30	37%
DEFICIENTE	31	39%
REGULAR	19	24%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



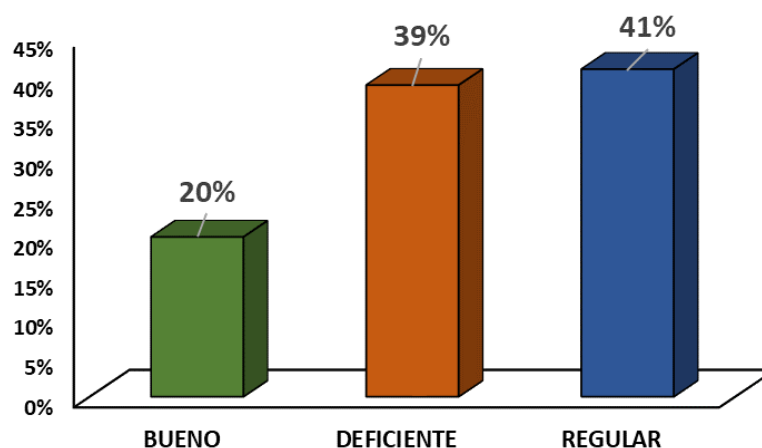
*Figura 7.* Perspectiva del proceso interno

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 39% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente perspectiva del proceso interno, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra emplear de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a objetivos estratégicos relacionados con los procesos fundamentales de la institución, como la economía de escala, y la eficiencia del ciclo operativo. Sin embargo, el 37% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena perspectiva del proceso interno. Finalmente, el 24% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular perspectiva del proceso interno.

**Tabla 9**  
*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	16	20%
DEFICIENTE	31	39%
REGULAR	33	41%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 8.* Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

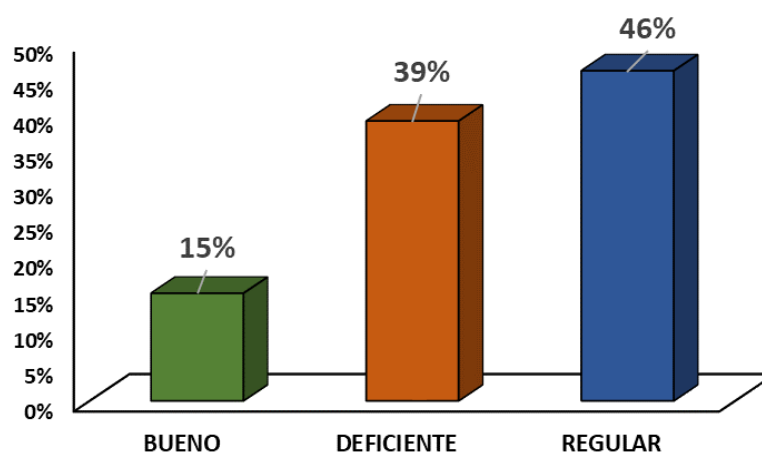
Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 41% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, en el Poder Judicial de Barranca pocas veces se logra emplear de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a objetivos del aprendizaje y mejora de los recursos humanos de la institución, como las capacitaciones, la motivación, el liderazgo, y el empowerment. Sin embargo, el 39% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Finalmente, el 20% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

#### 4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

**Tabla 10**  
*Calidad de servicio*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	15%
DEFICIENTE	31	39%
REGULAR	37	46%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



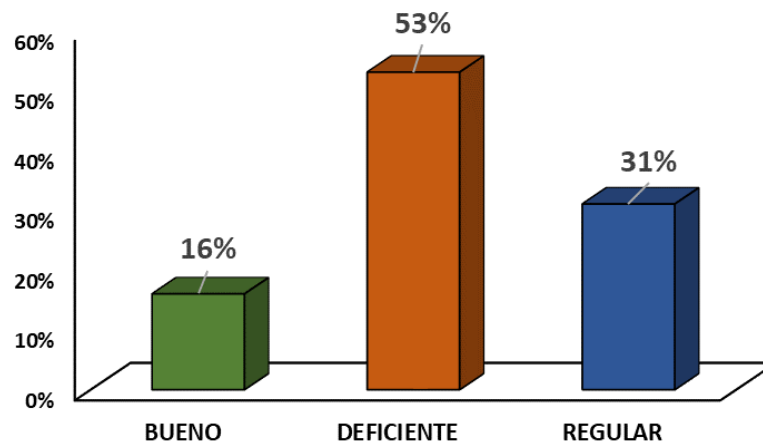
*Figura 9.* Calidad de servicio

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 46% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular calidad de servicio, es decir, en el Poder Judicial de Barranca pocas veces se logra presentar un buen servicio que garantice una alta fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía; asimismo, que garantice el contar con buenos elementos tangibles. Sin embargo, el 39% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente calidad de servicio. Finalmente, el 15% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena calidad de servicio.

**Tabla 11**  
*Elementos tangibles*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	16%
DEFICIENTE	42	53%
REGULAR	25	31%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



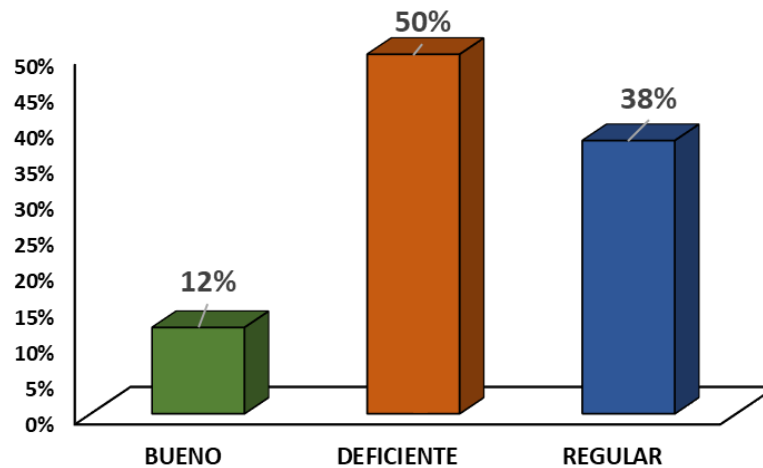
*Figura 10.* Elementos tangibles

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 53% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con deficientes elementos tangibles, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra contar con una instalación física en un buen estado, y con unos trabajadores que mantengan una correcta apariencia de acuerdo lo amerite su puesto de trabajo. Sin embargo, el 31% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con regulares elementos tangibles. Finalmente, el 16% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con buenos elementos tangibles.

**Tabla 12**  
*Fiabilidad*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	10	12%
DEFICIENTE	40	50%
REGULAR	30	38%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 11.* Fiabilidad

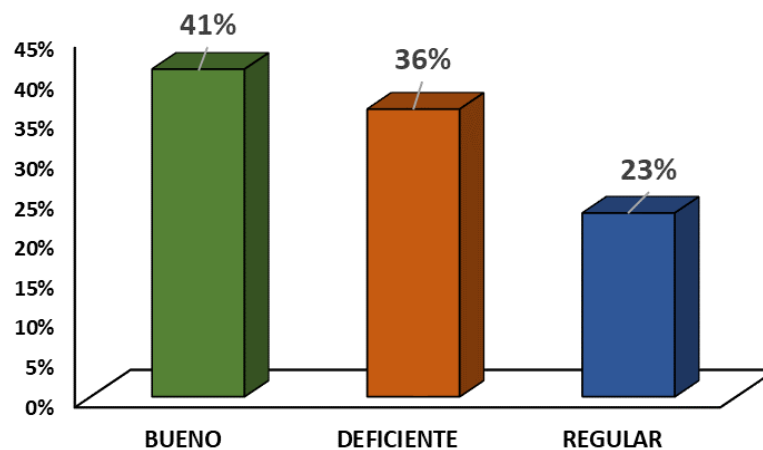
Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 50% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente fiabilidad, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra brindar un servicio prometido, y no se llega a generar una confianza con los usuarios que acuden a la institución. Sin embargo, el 38% de encuestados expresan que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular fiabilidad. Finalmente, el 12% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena fiabilidad.

**Tabla 13**

*Capacidad de respuesta*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	33	41%
DEFICIENTE	29	36%
REGULAR	18	23%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 12.* Capacidad de respuesta

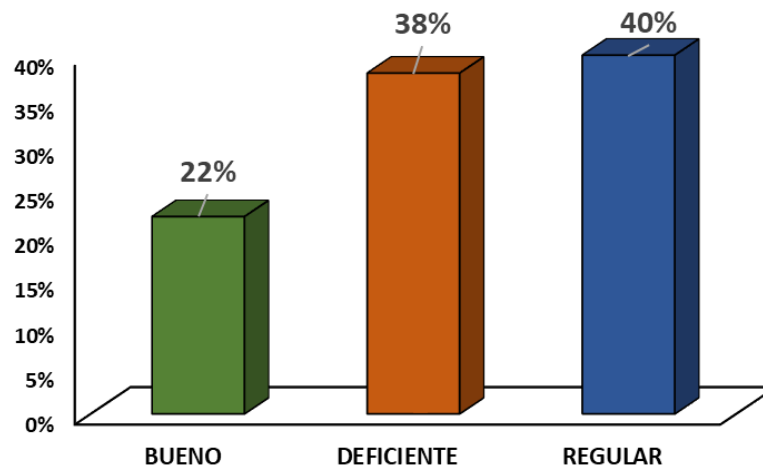
Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 41% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena capacidad de respuesta, es decir, en el Poder Judicial de Barranca se cuenta con una disposición y rapidez para ayudar a los usuarios. Sin embargo, el 36% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente capacidad de respuesta. Finalmente, el 23% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular capacidad de respuesta.



**Tabla 14**  
*Seguridad*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	18	22%
DEFICIENTE	30	38%
REGULAR	32	40%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



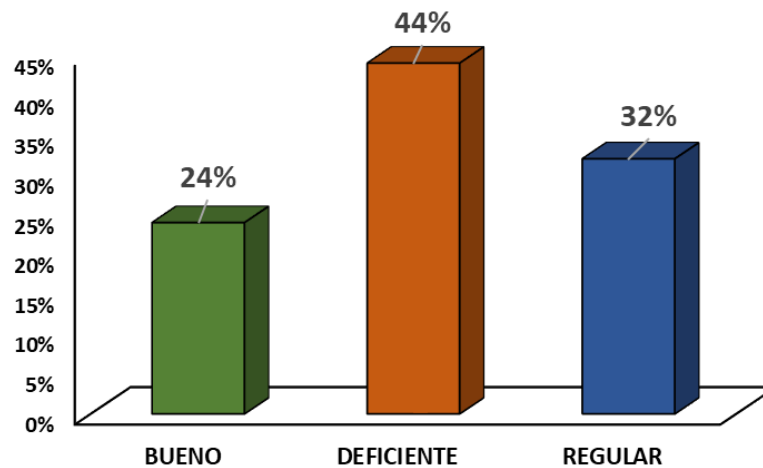
*Figura 13. Seguridad*

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 40% de encuestados expresan que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular seguridad, es decir, en el Poder Judicial de Barranca pocas veces se logra contar con un conocimiento de servicio, y una buena credibilidad que se le otorga a los usuarios. Sin embargo, el 38% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente seguridad. Finalmente, el 22% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena seguridad.

**Tabla 15**  
*Empatía*

<b>NIVELES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
BUENO	19	24%
DEFICIENTE	35	44%
REGULAR	26	32%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 14.* Empatía

Se aplicó un test a trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca. El 44% de encuestados afirman que en dicho órgano del estado se cuenta con una deficiente empatía, es decir, en el Poder Judicial de Barranca no se logra brindar una amplia atención a los usuarios, y no se llega a contar con un conocimiento sobre las necesidades de las personas. Sin embargo, el 32% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una regular empatía. Finalmente, el 24% de encuestados señala que en dicho órgano del estado se cuenta con una buena empatía.

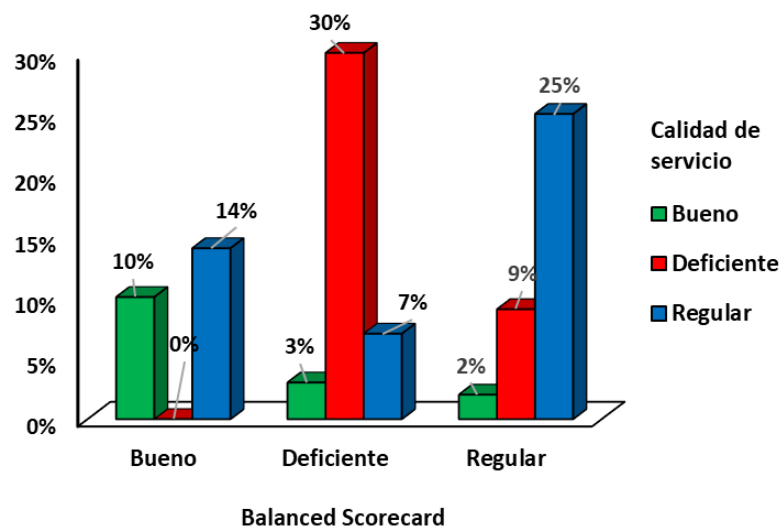
#### 4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

**Tabla 16**

*Tabla cruzada de Balanced Scorecard y Calidad de servicio*

		Calidad de servicio			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Balanced Scorecard	Buena	10%	0%	14%	24%
	Deficiente	3%	30%	7%	40%
	Regular	2%	9%	25%	36%
Total		15%	39%	46%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



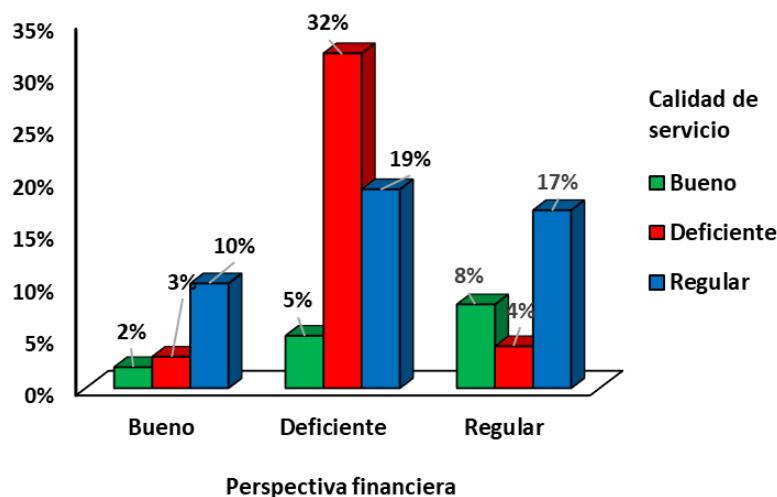
*Figura 15.* Balanced Scorecard y Calidad de servicio

En la figura 15 y tabla 16 se aprecia que el 30% indica que se cuenta con un deficiente Balanced Scorecard, y una deficiente calidad de servicio. El 25% indica que se cuenta con un regular Balanced Scorecard, y una regular calidad de servicio. El 14% indica que se cuenta con un buen Balanced Scorecard, y una regular calidad de servicio. El 10% indica que se cuenta con un buen Balanced Scorecard, y una buena calidad de servicio. El 9% indica que se cuenta con un regular Balanced Scorecard, y una deficiente calidad de servicio. El 7% indica que se cuenta con un deficiente Balanced Scorecard, y una regular calidad de servicio. El 3% indica que se cuenta con un deficiente Balanced Scorecard, y una buena calidad de servicio. El 2% indica que se cuenta con un regular Balanced Scorecard, y una buena calidad de servicio.

**Tabla 17***Tabla cruzada de Perspectiva financiera y Calidad de servicio*

		Calidad de servicio			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Perspectiva financiera	Bueno	2%	3%	10%	15%
	Deficiente	5%	32%	19%	56%
	Regular	8%	4%	17%	29%
Total		15%	39%	46%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



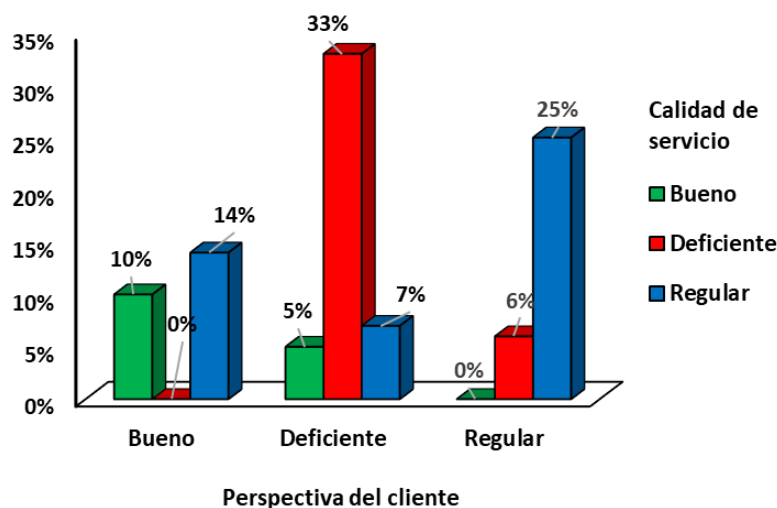
*Figura 16.* Perspectiva financiera y Calidad de servicio

En la figura 16 y tabla 17 se aprecia que el 32% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva financiera, y una deficiente calidad de servicio. El 19% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva financiera, y una regular calidad de servicio. El 17% indica que se cuenta con una regular perspectiva financiera, y una regular calidad de servicio. El 10% indica que se cuenta con una buena perspectiva financiera, y una regular calidad de servicio. El 8% indica que se cuenta con una regular perspectiva financiera, y una buena calidad de servicio. El 5% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva financiera, y una buena calidad de servicio. El 4% indica que se cuenta con una regular perspectiva financiera, y una deficiente calidad de servicio. El 3% indica que se cuenta con una buena perspectiva financiera, y una deficiente calidad de servicio.

**Tabla 18***Tabla cruzada de Perspectiva del cliente y Calidad de servicio*

		Calidad de servicio			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Perspectiva del cliente	Buena	10%	0%	14%	24%
	Deficiente	5%	33%	7%	45%
	Regular	0%	6%	25%	31%
Total		15%	39%	46%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.

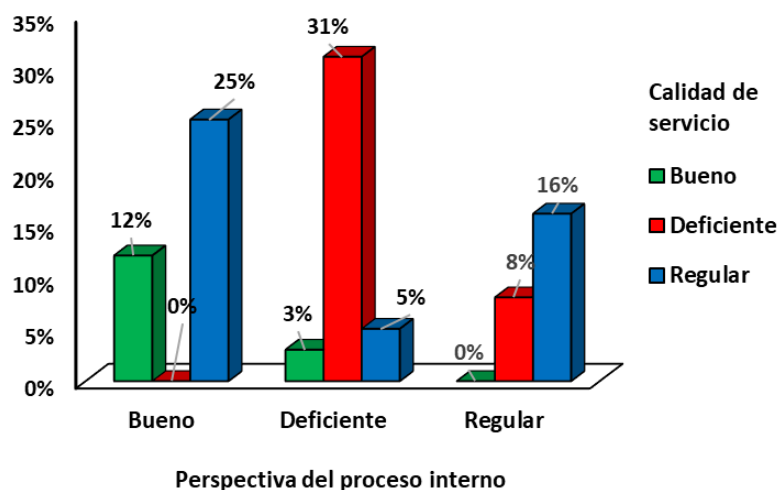
*Figura 17. Perspectiva del cliente y Calidad de servicio*

En la figura 17 y tabla 18 se aprecia que el 33% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del cliente, y una deficiente calidad de servicio. El 25% indica que se cuenta con una regular perspectiva del cliente, y una regular calidad de servicio. El 14% indica que se cuenta con una buena perspectiva del cliente, y una regular calidad de servicio. El 10% indica que se cuenta con una buena perspectiva del cliente, y una buena calidad de servicio. El 7% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del cliente, y una regular calidad de servicio. El 6% indica que se cuenta con una regular perspectiva del cliente, y una deficiente calidad de servicio. El 5% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del cliente, y una buena calidad de servicio.

**Tabla 19***Tabla cruzada de Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio*

		Calidad de servicio			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Perspectiva del proceso interno	Bueno	12%	0%	25%	37%
	Deficiente	3%	31%	5%	39%
	Regular	0%	8%	16%	24%
Total		15%	39%	46%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.

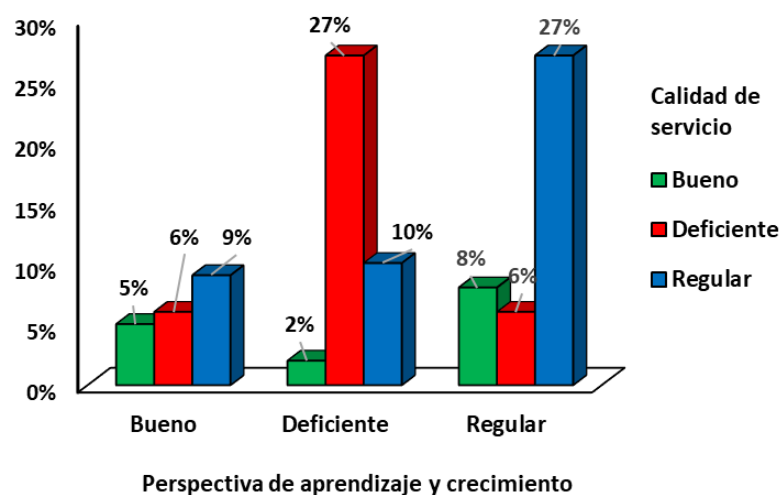
*Figura 18.* Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio

En la figura 18 y tabla 19 se aprecia que el 31% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del proceso interno, y una deficiente calidad de servicio. El 25% indica que se cuenta con una buena perspectiva del proceso interno, y una regular calidad de servicio. El 16% indica que se cuenta con una regular perspectiva del proceso interno, y una regular calidad de servicio. El 12% indica que se cuenta con una buena perspectiva del proceso interno, y una buena calidad de servicio. El 8% indica que se cuenta con una regular perspectiva del proceso interno, y una deficiente calidad de servicio. El 5% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del proceso interno, y una regular calidad de servicio. El 3% indica que se cuenta con una deficiente perspectiva del proceso interno, y una buena calidad de servicio.

**Tabla 20***Tabla cruzada de Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio*

		Calidad de servicio			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Buena	5%	6%	9%	20%
	Deficiente	2%	27%	10%	39%
	Regular	8%	6%	27%	41%
Total		15%	39%	46%	100%

**Nota:** Test aplicado a trabajadores del Poder Judicial sede Barranca.



*Figura 19.* Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio

En la figura 19 y tabla 20 se aprecia que un 27% indica una deficiente perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una deficiente calidad de servicio. Otro 27% indica una regular perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una regular calidad de servicio. El 10% indica una deficiente perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una regular calidad de servicio. El 9% indica una buena perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una regular calidad de servicio. El 8% indica una regular perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una buena calidad de servicio. Un 6% indica una buena perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una deficiente calidad de servicio. Otro 6% indica una regular perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una deficiente calidad de servicio. El 5% indica una buena perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una buena calidad de servicio.

#### 4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

##### 1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

**H<sub>0</sub>:** Los datos cumplen el supuesto de normalidad

**H<sub>a</sub>:** Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

##### 2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

##### 3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia ( $p$ ) > 5% (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia ( $p$ ) < 5% (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

##### 4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra es 80 trabajadores del Poder Judicial de la sede de Barranca, cifra mayor que 50; se utiliza el estadístico Kolmogorov Smirnov (K-S).

**Tabla 21**

*Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones*

Variable y Dimensiones	Kolmogorov Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	0.146	80	0.000
Calidad de servicio	0.157	80	0.000
Perspectiva financiera	0.147	80	0.000
Perspectiva del cliente	0.162	80	0.000
Perspectiva del proceso interno	0.240	80	0.000
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0.167	80	0.000
Elementos tangibles	0.179	80	0.000
Fiabilidad	0.169	80	0.000
Capacidad de respuesta	0.177	80	0.000
Seguridad	0.161	80	0.000
Empatía	0.173	80	0.000

**Nota.** Elaboración propia

##### 5. Decisión

La tabla 21 muestra que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal del 5% ( $p<0.05$ ). Por ello, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación: Rho de Spearman.



## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

#### 1. Formulación de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El Balanced Scorecard no tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

**H<sub>a</sub>:** El Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

#### 2. Nivel de significancia:

$p=0.05=5\%$

#### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

#### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 22**  
*Correlación entre Balanced Scorecard y Calidad de servicio*

			<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Calidad de servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.622
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	<b>Calidad de servicio</b>	Coeficiente de correlación	0.622	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

**Nota.** Elaboración Propia

#### 5. Criterio de decisión

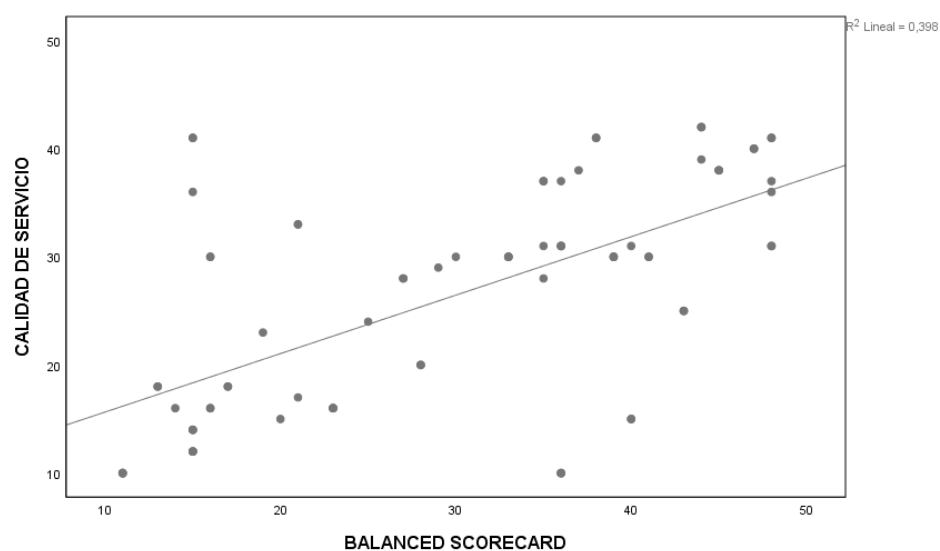
Si  $p$  valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p$  valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y conclusión

En la tabla 22 se aprecia que  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general): el Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.622, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:



*Figura 20.* Correlación entre Balanced Scorecard y Calidad de servicio

En la figura 20, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio es positiva y moderada.

#### 4.2.2 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 1

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** La perspectiva financiera no tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

**H<sub>a</sub>:** La perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el primer objetivo específico es establecer la relación que existe entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 23**  
*Correlación entre Perspectiva financiera y Calidad de servicio*

			<b>Perspectiva financiera</b>	<b>Calidad de servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Perspectiva financiera</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.473
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	<b>Calidad de servicio</b>	Coefficiente de correlación	0.473	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

**Nota.** Elaboración Propia

##### 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

##### 6. Decisión y conclusión

En la tabla 23 se aprecia que  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1): la perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.473, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

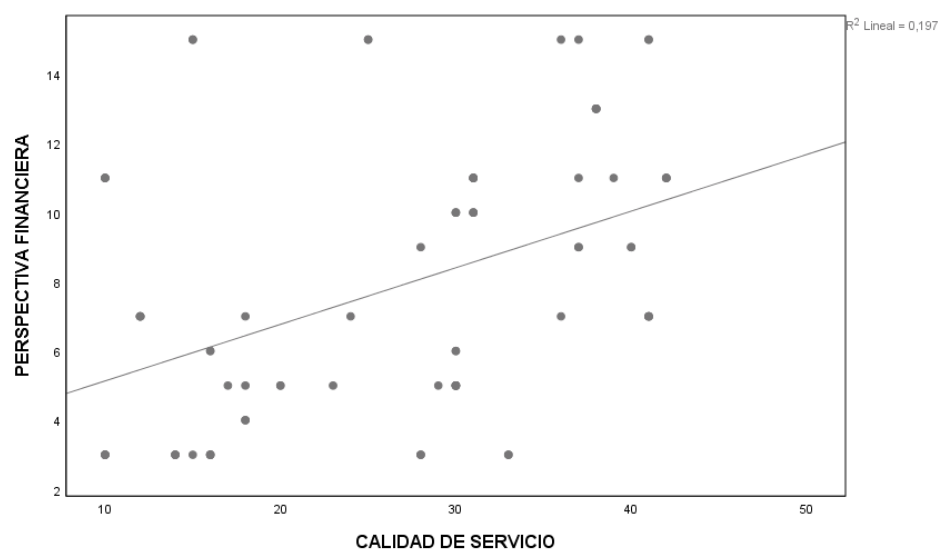


Figura 21. Correlación entre Perspectiva financiera y Calidad de servicio

En la figura 21, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio es positiva y moderada.

#### 4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** La perspectiva del cliente no tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

**H<sub>a</sub>:** La perspectiva del cliente tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el segundo objetivo específico es establecer la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 24**  
*Correlación entre Perspectiva del cliente y Calidad de servicio*

			<b>Perspectiva del cliente</b>	<b>Calidad de servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Perspectiva del cliente</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.548
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	<b>Calidad de servicio</b>	Coeficiente de correlación	0.548	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

**Nota.** Elaboración Propia

##### 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

##### 6. Decisión y conclusión

En la tabla 24 se aprecia que  $p=0.000$  inferior a  $0.05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2): la perspectiva del cliente tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es  $0.548$ , siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

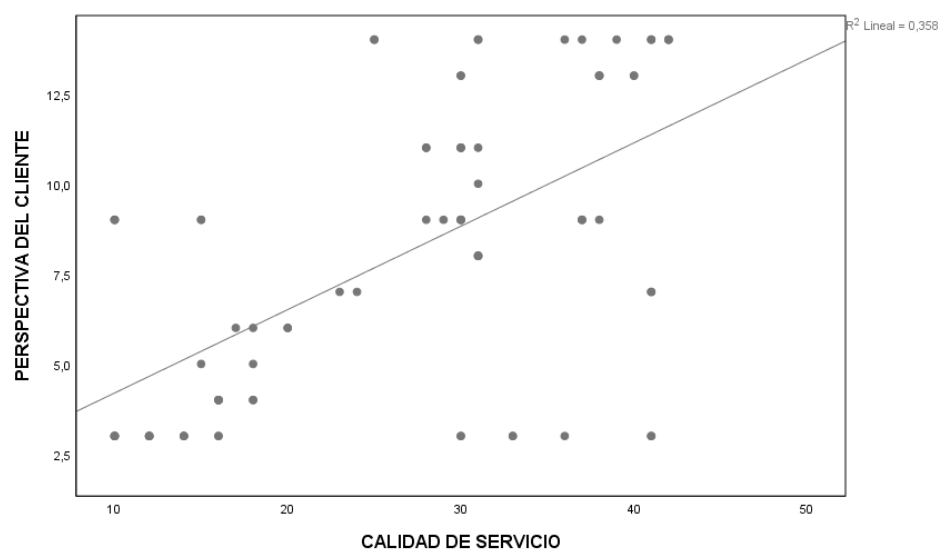


Figura 22. Correlación entre Perspectiva del cliente y Calidad de servicio

En la figura 22, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio es positiva y moderada.

#### 4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** La perspectiva del proceso interno no tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

**Ha:** La perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el tercer objetivo específico es establecer la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 25**  
*Correlación entre Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio*

			<b>Perspectiva del proceso interno</b>	<b>Calidad de servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Perspectiva del proceso interno</b>	Coefficiente de correlación	1.000	0.632
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	<b>Calidad de servicio</b>	Coefficiente de correlación	0.632	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

**Nota.** Elaboración Propia

##### 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

##### 6. Decisión y conclusión

En la tabla 25 se aprecia que  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3): la perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.632, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

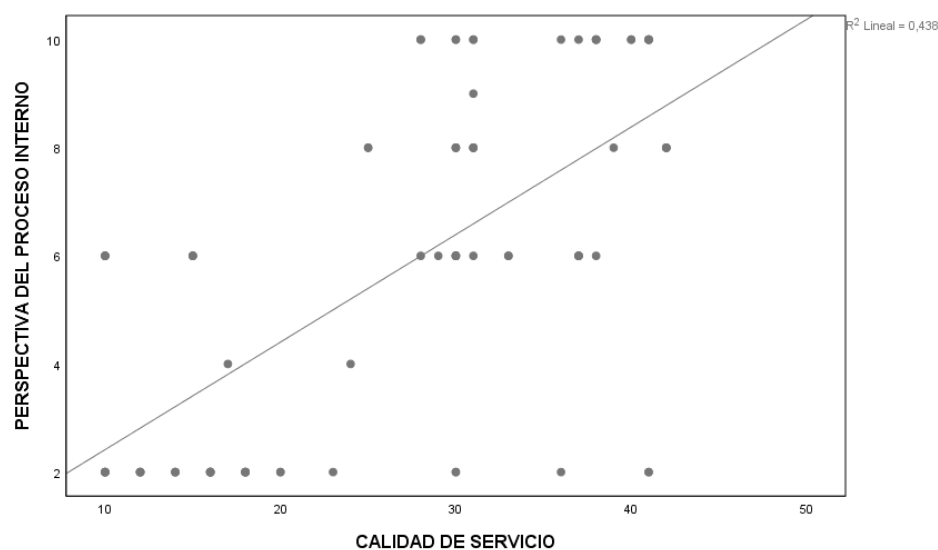


Figura 23. Correlación entre Perspectiva del proceso interno y Calidad de servicio

En la figura 23, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio es positiva y moderada.



#### 4.2.5 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 4

##### 1. Formulación de la hipótesis:

**Ho:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento no tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

**Ha:** La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.

##### 2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

##### 3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el cuarto objetivo específico es establecer la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Por ello, se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

##### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 26**

*Correlación entre Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio*

			<b>Perspectiva de A. y C.</b>	<b>Calidad de servicio</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Perspectiva de A. y C.</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0.377
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	80	80
	<b>Calidad de servicio</b>	Coeficiente de correlación	0.377	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	80	80

**Nota.** Elaboración Propia

##### 5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

##### 6. Decisión y conclusión

En la tabla 26 se aprecia que  $p=0.000$  inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 4): la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.377, siendo una correlación positiva y moderada.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

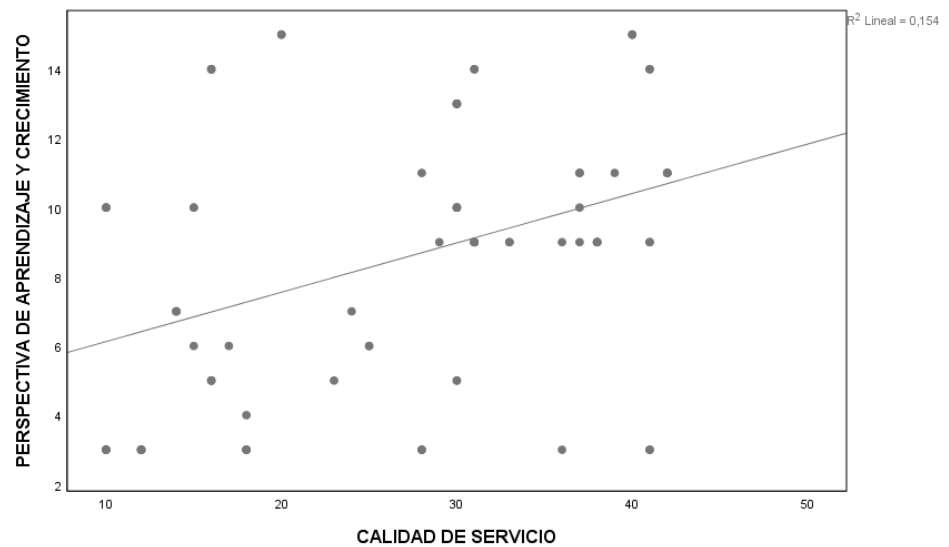


Figura 24. Correlación entre Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y Calidad de servicio

En la figura 24, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio es positiva y moderada.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Después de obtener los resultados, se formulan las discusiones con los antecedentes y bases teóricas.

- Los resultados obtenidos en la presente investigación determinan que, el Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Con una correlación Rho de Spearman de 0.622, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Del Castillo (2021) quien realizó la tesis *“Ejecución presupuestal y calidad de servicio en la empresa prestadora de servicio y saneamiento, Moyobamba 2021”*, donde concluye que, existe una relación de 0.717 según el coeficiente R de Pearson, entre la ejecución presupuestal y la calidad de servicio en la estudiada empresa prestadora de servicios y saneamiento.
- Asimismo, los resultados obtenidos establecen que, la perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Con una correlación Rho de Spearman de 0.473, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Rosas (2020) quien realizó la tesis *“Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las truchiculturas de la región Lima 2019”*, donde concluye que, existe una notable relación de 0.593 según el coeficiente Rho de Spearman, entre el Balanced Scorecard y la gestión empresarial de las truchiculturas ubicadas en la región Lima.
- Los resultados obtenidos también establecen que, la perspectiva del cliente

tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Con una correlación Rho de Spearman de 0.548, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Flores (2019) quien realizó la tesis “*Competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte de carga terrestre, S.J.L. 2019*”, donde concluye que, existe una relación positiva de 0.891 según el coeficiente Rho de Spearman, entre las competencias laborales y el Balanced Scorecard en una empresa de transporte.

- Los resultados obtenidos establecen que, la perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Con una correlación Rho de Spearman de 0.632, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Bozzeta & Rojas (2018) quienes realizaron la tesis “*Calidad del servicio y satisfacción del estudiante del centro de idiomas de la Universidad Nacional del Callao*”, donde concluyen que, existe una correlación innegable de 0.892 según la estadística de Pearson, entre la calidad del servicio y la satisfacción de los alumnos pertenecientes al centro de idiomas de la Universidad Nacional del Callao.
- Finalmente, los resultados obtenidos establecen que, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Con una correlación Rho de Spearman de 0.377, siendo una correlación positiva y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Uchasara (2018) quien realizó la tesis “*Balanced Scorecard y rentabilidad de la empresa Marcaja S.A.C. 2017*”, donde concluye que, existe una relación representativa de 0.978 según el coeficiente estadístico Rho de Spearman, entre el Balanced Scorecard y la rentabilidad en la empresa Marcaja S.A.C., durante el año 2017.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Después de la realizar las contrastaciones de las hipótesis, se formulan las siguientes conclusiones:

- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtiene la significancia asintótica ( $p=0,000$ ) menor que el 5% (0,05); lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que el Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.622, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se toman en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, entre ellas, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; de manera que, se brinda un servicio con una regular fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía; asimismo, un servicio que cuenta con insuficientes elementos tangibles.
  
- Al aplicar el estadístico Rho de Speraman se obtiene la significancia asintótica ( $p=0,000$ ) menor que el 5% (0,05); lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que la perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.473, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se emplean de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados

a objetivos de índole estratégico como el margen sobre costos, ingresos netos, y la inversión inmovilizada.

- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman para demostrar la hipótesis se obtiene la significancia asintótica bilateral ( $p=0,000$ ) menor que el 5% (0,05); lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que la perspectiva del cliente tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.548, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se emplean de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios como en la consulta de causas judiciales, el nivel de satisfacción, y la calidad de servicio brindado.
- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman para demostrar la hipótesis se obtiene la significancia asintótica bilateral ( $p=0,000$ ) es menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3): la perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.632, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se emplean de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a objetivos estratégicos relacionados con los procesos fundamentales de la institución, como la economía de escala, y la eficiencia del ciclo operativo.

- Al aplicar el estadístico Rho de Spearman para demostrar la hipótesis se obtiene la significancia asintótica bilateral ( $p=0,001$ ) menor que el 5% (0,05); lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca. Además, la correlación Rho de Spearman es 0.377, siendo una correlación positiva y moderada. Es decir, en dicho órgano del estado pocas veces se emplean de manera efectiva, determinados indicadores que estén orientados a objetivos del aprendizaje y mejora de los recursos humanos de la institución, como las capacitaciones, la motivación, el liderazgo, y el empowerment.

## **6.2 Recomendaciones**

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda al administrador del Poder Judicial de Barranca implementar la metodología del Balanced Scorecard como una herramienta de medición y de gestión, que permita la dirección del esfuerzo humano para la traducción de las estrategias a desarrollar, por medio de cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; asimismo, que se garantice una alta fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía, y el contar con buenos elementos tangibles, de tal manera que se logre con ello, una alta calidad de servicio.

- Se recomienda al administrador del Poder Judicial de Barranca tener en cuenta durante el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard, aquellos indicadores que estén orientados a objetivos de índole estratégico como el margen sobre costos, los ingresos netos, y la inversión inmovilizada.
  
- Se recomienda al administrador del Poder Judicial de Barranca tener en cuenta durante el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard, aquellos indicadores que estén orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios como en la consulta de causas judiciales, el nivel de satisfacción, y la calidad de servicio brindado.
  
- Se recomienda al administrador del Poder Judicial de Barranca tener en cuenta durante el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard, aquellos indicadores que estén orientados a objetivos estratégicos relacionados con los procesos fundamentales de la institución, como la economía de escala, y la eficiencia del ciclo operativo.
  
- Se recomienda al administrador del Poder Judicial de Barranca tener en cuenta durante el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard, aquellos indicadores que estén orientados a objetivos del aprendizaje y mejora de los recursos humanos de la institución, como las capacitaciones, la motivación, el liderazgo, y el empowerment.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

Bozzeta, L., & Rojas, M. (2018). Calidad de servicio y satisfacción del estudiante del centro de idiomas de la Universidad Nacional del Callao. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.

Del Castillo, K. (2021). Ejecución presupuestal y calidad de servicio en la empresa prestadora de servicios y saneamiento, Moyobamba - 2021. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.

Flores, D. (2019). Competencias laborales y Balanced Scorecard en una empresa de transporte de carga terrestre, S.J.L., 2019. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Rosas, M. (2020). Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las truchiculturas de la región Lima - 2019. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Tanus, P. (2016). Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de salud. Tesis de maestría. Universidad Católica de Córdoba, Argentina.

Uchasara, P. (2018). Balanced Scorecard y rentabilidad en la empresa Marcaja S.A.C., 2017. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú.

### 7.2 Fuentes bibliográficas

Álvarez, J., Gallego, I., & Bullón, J. (2006). Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. España: Ideaspropias Editorial.

- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.
- Blanco, M. (2019). Atención al cliente y calidad de servicio. Málaga, España: IC Editorial.
- Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica. Lima, Peru: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F., México: McGraw Hill.
- Fernández, P., & Bajac, H. (2003). La gestión del marketing de servicios. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lescano, L. (2014). La disciplina del servicio. Cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Luna, M. (2017). Fundamentos de marketing. Huacho, Perú: Editorial Gráfica Rimey SRL.
- Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Muñoz, C. (2015). Metodología de la investigación. México: Editorial Progreso, S.A. de C.V.

Prieto, J. (2018). Gerencia del servicio. La clave para ganar todos. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Quezada, N. (2010). Metodología de la investigación. Lima, Perú: Empresa Editora Macro E.I.R.L.

Summers, D. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación.

Vargas, M., & Aldana, L. (2014). Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

Cevallos, R., Carreño, D., Peña, I., & Pinargote, K. (2018). Evaluación de la calidad del servicio: Un paso más cerca de la objetividad. *Revista San Gregorio*, 1(28), 48-59. Obtenido de <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/709/5-RODRIGO>

Hallo, F., & Fajardo, P. (2019). Calidad del servicio. Estudio descriptivo de los servicios administrativos de una Universidad Ecuatoriana. *mktDescubre*, 1(3), 140-151. Obtenido de <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktDescubre/article/view/437>

Leyton, C., & Gil, J. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *Revista Academia & Negocios*, 3(2), 55-66. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/114323/Municipios+-+Versi%F3n+editada.pdf?sequence=1#:~:text=Perspectiva%20financiera%3A%20Implica%20que%20la,cios%20y%20la%20percepci%20de>

#### **7.4 Fuentes electrónicas**

Ambit. (26 de febrero de 2020). ¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?

Obtenido de Ambit Building Solutions Together: <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%e9-es-y-para-qu%e9-sirve-un-cuadro-de-mando>

Londoño, P. (13 de octubre de 2021). Expectativas del cliente: 8 consejos clave para

gestionarlas. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/gestionar-las-expectativas-del-cliente>

Murina, R. (2019). Herramientas de gestión aplicadas al Poder Judicial: El Cuadro

de Mando Integral. Obtenido de Editorial Juris: [https://www.editorialjuris.com/administracion/frm-libros/pdf/1571320226\\_pdf%20para%20ENVIAR.%20Cuadro%20de%20mando%20integral.%20Murina%20Cadierno.pdf](https://www.editorialjuris.com/administracion/frm-libros/pdf/1571320226_pdf%20para%20ENVIAR.%20Cuadro%20de%20mando%20integral.%20Murina%20Cadierno.pdf)

Páez, F. (23 de octubre de 2012). El Cuadro de Mando Integral (I): Qué es y para qué

sirve . Obtenido de cmigestión: <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

Roldán, L. (23 de noviembre de 2016). Marca. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/marca.html>

Westreicher, G. (7 de agosto de 2020). Gestión. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Cuál es la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?	Determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	El Balanced Scorecard tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	Balanced Scorecard <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectiva financiera</li> <li>- Perspectiva del cliente</li> <li>- Perspectiva del proceso interno</li> <li>- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</li> </ul>	<b>1. Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo <b>2. Diseño de investigación:</b> No experimental, transversal <b>3. Nivel de investigación:</b> Correlacional <b>4. Población:80 trabajadores</b> <b>Muestra:80 trabajadores</b> <b>5. Técnica e instrumento de recolección de datos:</b> Encuesta, cuestionario <b>6. Unidad de medida:</b> Cualitativa <b>7. Nivel de medición:</b> Ordinal <b>8. Análisis de interpretación de la información:</b> Software SPSS v.26
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?	Establecer la relación que existe entre la perspectiva financiera y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	La perspectiva financiera tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	Calidad de servicio <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos tangibles</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Empatía</li> </ul>	
	¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?	Establecer la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	La perspectiva del cliente tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.			
	¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?	Establecer la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	La perspectiva del proceso interno tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.			
	¿Cuál es la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca?	Establecer la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.	La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene una relación directa con la calidad de servicio en el Poder Judicial – sede Barranca.			

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

*Escuela de Postgrado*

### **ENCUESTA SOBRE BALANCED SCORECARD Y CALIDAD DE SERVICIO**

Buenos días. La siguiente encuesta tiene como propósito saber su opinión sobre el Balanced Scorecard y la calidad de servicio en el Poder Judicial, sede Barranca. Debido a lo cual, se le solicitará que responda con sinceridad, a las preguntas que se encuentran en este cuestionario. Es importante que sepa que sus respuestas serán anónimas y confidenciales para esta investigación.

*¡Gracias por su apoyo y participación!*

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Indique el intervalo en el que se encuentra su edad:**

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

**3. Indique el intervalo en el que se encuentra sus ingresos mensuales:**

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1,700.00
- 3. S/ 1,701.00 a S/ 2,550.00
- 4. S/ 2,551.00 a S/ 3,400.00
- 5. S/ 3,401.00 a más

#### **II. INSTRUCCIONES**

Las preguntas contienen cinco alternativas a responder: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Usted debe seleccionar una y marcarla con un aspa (“X”).

Si tiene alguna duda, puede realizar la consulta a la persona a cargo de esta encuesta y quien le manifestó lo esencial que es su participación para el estudio.



ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>BALANCED SCORECARD</b>					
<b>I. PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
1. La entidad mantiene o reduce sus costos dentro de los parámetros establecidos anualmente.					
2. El presupuesto asignado a la institución es supervisado y controlado, con la intención que sea desempeñado oportunamente y no existan desfases financieros.					
3. En la entidad se detectan a tiempo los desfases financieros provenientes de la inversión realizada en la compra, alquiler y mantenimiento de la infraestructura inmovilizada.					
<b>II. PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
4. Mediante gráficos, supervisiones e informe se indican las variaciones en términos de cantidad sobre las causas judiciales anuales, es decir, la disminución o aumento de los usuarios de la entidad.					
5. El servicio brindado por la institución cumple con las expectativas y exigencias de cada uno de sus usuarios (demandantes) para quienes obra.					
6. La calidad es percibida como un recurso que hace cumplir el servicio con respeto y profesionalismo por parte de los trabajadores.					
<b>III. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>					
7. En la institución se evalúan los costos de cada una de las actividades realizadas, con la finalidad de analizar las variaciones en cada ciclo operativo y que estas sirvan de apoyo en las operaciones futuras.					
8. La entidad utiliza de forma eficiente sus recursos designados (físicos, humanos, tiempo, etc.), para que los plazos procesales no se extiendan, sino todo lo contrario, se recorten progresivamente.					
<b>IV. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
9. La institución capacita a su personal actualizando continuamente sus conocimientos y competencias, instruyéndolos en la aplicación de nuevas tecnologías, metodologías o procesos.					
10. Mediante un liderazgo efectivo, la entidad motiva a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales, profesionales y personales, mejorando gradualmente el desempeño de cada uno de ellos.					
11. La institución brinda autonomía a su personal al momento que realiza sus actividades. Asimismo, escucha y considera sus sugerencias.					

<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>					
<b>I. ELEMENTOS TANGIBLES</b>					
12. La entidad cuenta con inmobiliario y mobiliario cómodo que facilita el trabajo de sus colaboradores al momento que ofrece el servicio.					
13. La institución trabaja por presentar a sus usuarios un personal organizado y eficiente, que transmita a través de una imagen carismática y amena, seguridad y comodidad.					
<b>II. FIABILIDAD</b>					
14. En la entidad se esfuerzan por brindar un servicio correcto, que se basa en la promesa de satisfacer las demandas de cada usuario.					
15. La entidad fomenta la buena comunicación como un recurso esencial que impulsa la confianza en cada uno de sus colaboradores y que se refleja en cada usuario al que atienden.					
<b>III. CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
16. La institución promueve el apoyo y contribución entre cada colaborador, con la finalidad que esto se manifieste en la disposición de ayudar a cada usuario respecto a alguna duda, consulta o sugerencia que tenga.					
17. La entidad ofrece una gestión rápida y concisa con respecto a problemas que puedan surgir dentro y fuera de esta.					
<b>IV. SEGURIDAD</b>					
18. Cada trabajador de la institución cuenta con los conocimientos precisos acerca de las características o cualidades que presenta el servicio que se brinda a cada ciudadano.					
19. Los colaboradores de la institución brindan información verídica sobre el servicio, lo cual permite que cada usuario sienta seguridad y comodidad durante el proceso.					
<b>V. EMPATÍA</b>					
20. La entidad presta interés y comprensión a las demandas de cada usuario, con la finalidad que este se sienta cómodo antes, durante y después de haber usado el servicio.					
21. La entidad escucha con interés los reclamos y sugerencias de los usuarios y hace todo lo posible en mejorar el servicio, con el objetivo de que estos se sientan más satisfechos al momento de recibirlo.					

## ANEXO 03: PROCESO DE BAREMACIÓN

### Baremación de la variable 1: BALANCED SCORECARD

#### 1. Baremación de la Primera Variable: Balanced Scorecard

- Máximo:  $11(5) = 55$
- Mínimo:  $11(1) = 11$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 55 - 11 = 44$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 44/3 = 14.667$

#### A. Baremación de la Primera Dimensión de la V1: Perspectiva financiera

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V1: Perspectiva del cliente

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

#### C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V1: Perspectiva del proceso interno

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

#### D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V1: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Máximo:  $3(5) = 15$
- Mínimo:  $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

**Baremación de la variable 2:**  
**CALIDAD DE SERVICIO**

**1. Baremación de la Segunda Variable: Calidad de servicio**

- Máximo:  $10(5) = 50$
- Mínimo:  $10(1) = 10$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 50 - 10 = 40$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 40/3 = 13.333$

**A. Baremación de la Primera Dimensión de la V2: Elementos tangibles**

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

**B. Baremación de la Segunda Dimensión de la V2: Fiabilidad**

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

**C. Baremación de la Tercera Dimensión de la V2: Capacidad de respuesta**

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

**D. Baremación de la Cuarta Dimensión de la V2: Seguridad**

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

**E. Baremación de la Quinta Dimensión de la V2: Empatía**

- Máximo:  $2(5) = 10$
- Mínimo:  $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo  $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo:  $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

**ANEXO 04: BASE DE DATOS**

V1	V2	V1				V2				
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
15	41	7	3	2	3	8	8	8	8	9
47	40	9	13	10	15	7	4	10	10	9
16	30	6	3	2	5	4	4	10	10	2
41	30	5	13	10	13	4	6	7	3	10
40	15	15	9	6	10	4	2	2	5	2
48	31	10	14	10	14	4	7	8	6	6
27	28	3	11	10	3	2	4	10	10	2
38	41	7	7	10	14	9	8	10	8	6
43	25	15	14	8	6	4	5	9	3	4
28	20	5	6	2	15	4	4	4	2	6
21	33	3	3	6	9	6	6	5	8	8
48	41	15	14	10	9	10	6	8	10	7
23	16	3	4	2	14	3	2	4	4	3
33	30	5	9	6	13	6	5	6	6	7
45	38	13	13	10	9	7	9	8	5	9
36	10	11	9	6	10	2	2	2	2	2
44	42	11	14	8	11	8	6	10	10	8
36	31	11	8	8	9	6	7	7	6	5
39	30	10	11	8	10	5	4	8	6	7
11	10	3	3	2	3	2	2	2	2	2
13	18	4	4	2	3	2	4	6	2	4
15	14	3	3	2	7	2	2	2	6	2
15	12	7	3	2	3	2	4	2	2	2
15	12	7	3	2	3	2	4	2	2	2
35	37	9	9	6	11	7	7	8	6	9
16	16	6	3	2	5	4	4	2	4	2
19	23	5	7	2	5	4	6	7	3	3
20	15	3	5	6	6	4	2	2	5	2
35	31	10	10	6	9	4	7	8	6	6
11	10	3	3	2	3	2	2	2	2	2
25	24	7	7	4	7	5	6	4	4	5
21	17	5	6	4	6	4	4	2	3	4
17	18	5	6	2	4	4	4	4	2	4
29	29	5	9	6	9	6	6	5	6	6
48	37	15	14	10	9	10	6	8	6	7
14	16	3	4	2	5	3	2	4	4	3
30	30	5	9	6	10	6	5	6	6	7
37	38	13	9	6	9	7	9	8	5	9
36	37	11	9	6	10	7	9	7	7	7

44	39	11	14	8	11	8	6	9	8	8
40	31	11	11	9	9	6	7	7	6	5
39	30	10	11	8	10	5	4	8	6	7
11	10	3	3	2	3	2	2	2	2	2
17	18	7	5	2	3	2	4	6	2	4
15	14	3	3	2	7	2	2	2	6	2
15	12	7	3	2	3	2	4	2	2	2
15	12	7	3	2	3	2	4	2	2	2
35	37	9	9	6	11	7	7	8	6	9
15	36	7	3	2	3	8	8	8	6	6
35	28	9	9	6	11	7	4	2	6	9
16	16	6	3	2	5	4	4	2	4	2
48	36	15	14	10	9	10	6	8	7	5
23	16	3	4	2	14	3	2	4	4	3
33	30	5	9	6	13	6	5	6	6	7
45	38	13	13	10	9	7	9	8	5	9
36	10	11	9	6	10	2	2	2	2	2
44	42	11	14	8	11	8	6	10	10	8
36	31	11	8	8	9	6	7	7	6	5
15	41	7	3	2	3	8	8	8	8	9
47	40	9	13	10	15	7	4	10	10	9
16	30	6	3	2	5	4	4	10	10	2
41	30	5	13	10	13	4	6	7	3	10
40	15	15	9	6	10	4	2	2	5	2
48	31	10	14	10	14	4	7	8	6	6
27	28	3	11	10	3	2	4	10	10	2
38	41	7	7	10	14	9	8	10	8	6
43	25	15	14	8	6	4	5	9	3	4
28	20	5	6	2	15	4	4	4	2	6
21	33	3	3	6	9	6	6	5	8	8
48	41	15	14	10	9	10	6	8	10	7
23	16	3	4	2	14	3	2	4	4	3
33	30	5	9	6	13	6	5	6	6	7
45	38	13	13	10	9	7	9	8	5	9
36	10	11	9	6	10	2	2	2	2	2
44	42	11	14	8	11	8	6	10	10	8
36	31	11	8	8	9	6	7	7	6	5
39	30	10	11	8	10	5	4	8	6	7
11	10	3	3	2	3	2	2	2	2	2
13	18	4	4	2	3	2	4	6	2	4
15	14	3	3	2	7	2	2	2	6	2

---

**Dra. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN**  
**ASESOR**

---

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**  
**VOCAL**

---

**Dr. FELIX GIL CARO SOTO**  
**VOCAL**