

EMPLEO DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS PREVISIONALES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA FAP, 2019-2020

Jhon Poldy Ruiz Peñafiel

Fuerza Aérea del Perú

Lima Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4591-299X>

E-mail: jruiz@esfap.edu.pe

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de determinar el impacto de las mejoras mediante el empleo de una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard, en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Persona. Es una investigación de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, de diseño no experimental y corte transversal correlacional, las variables en estudio fueron Balanced Scorecard y Gestión. Se consideró como población, a 390 Oficiales, TTSSOO, y Civiles, que han laborado en el Departamento de Asuntos Previsionales de la DIAPE y al personal que ha tramitado sus respectivas resoluciones de pensión, en los años 2019 – 2020. El tipo de muestra fue de tipo probabilística, estratificada de fijación proporcional, con un total de 194 personas. Se construyó y adaptó dos instrumentos de recolección de datos, que fueron sometidos a las pruebas de validez de contenido, además de la confiabilidad; los instrumentos permitieron recolectar información sobre en qué medida el empleo del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión, impactará en la mejora continua de los procesos del Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal. Para el análisis de datos y poder describir la percepción de la muestra, se cargaron y tabularon los datos recogidos en la aplicación de las encuestas, las cuales se presentan en tablas de contingencia e histogramas. La investigación llegó a concluir que el empleo del Balanced Scorecard contribuirá significativamente en la mejora continua de los procesos del Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, Mejora continua, Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal

USE THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT
OF THE PROCESSES OF THE DEPARTMENT SOCIAL SECURITY AFFAIRS OF THE
DIRECTORATE OF PERSONAL ADMINISTRATION OF THE FAP, 2019-2020

ABSTRACT

The present research work was developed with the objective of determining the impact of the improvements through the use of a management tool such as the Balanced Scorecard, in the Department of Social Security Affairs of the Personnel Administration Directorate. It is an applied research, quantitative approach, correlational scope, non-experimental design and correlational cross section, the variables under study were Balanced Scorecard and Management. The population was considered to be 390 Officers, TTSSOO, and Civilians, who have worked in the Department of Social Security Affairs of the DIAPE and the personnel who have processed their respective pension resolutions, in the years 2019 - 2020. The type of sample was Probabilistic type, stratified with proportional fixation, with a total of 194 people. Two data collection instruments were built and adapted, which were subjected to content validity tests, in addition to reliability; The instruments made it possible to collect information on the extent to which the use of the Balanced Scorecard, as a management tool, will impact the continuous improvement of the processes of the Department of Social Security Affairs of the Directorate of Personnel Administration. For data analysis and to be able to describe the perception of the sample, the data collected in the application of the surveys were loaded and tabulated, which are presented in contingency tables and histograms. The investigation concluded that the use of the Balanced Scorecard will contribute significantly to the continuous improvement of the processes of the Department of Social Security Affairs of the Directorate of Personnel Administration.

Key words: Balanced Scorecard, Continuous improvement, Pension Affairs Department of the Personnel Administration Directorate.

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, es la unidad orgánica técnico administrativa dependiente de la Dirección General de Personal, que tiene como misión efectuar procesos de obtención, contratación, control, desarrollo, evaluación del desempeño, mantenimiento de la disciplina y separación de servicios para otorgamiento de remuneraciones, compensaciones y pensiones del personal militar y civil de la Fuerza Aérea del Perú, a su vez supervisa al personal militar de esta institución que cumple reclusión.

Para cumplir con su misión asignada, la Dirección de Administración de Personal tiene dentro de su estructura orgánica al Departamento de Remuneraciones y al Departamento de Asuntos Previsionales, los cuales se encargan de los trámite de aprobación de los beneficios que le pudieran corresponder al personal, como son el pago de la Compensación por Tiempo de Servicio, pago del Fondo de Indemnización de Retiro y pago de pensiones, este último podría tardar hasta noventa días, para la ejecución de la orden de pago, las mismas que están a cargo de la Oficina de Normalización Previsional, Caja de Pensiona Militar Policial y la Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa, periodo durante el cual, el personal que cesó no cobra sus beneficios, originando malestar y reclamos por parte del personal beneficiario. Al respecto cabe indicar que el Departamento de Asuntos Previsionales, no tiene implementado un sistema de indicadores, el cual le permita evaluar su desempeño y el nivel de satisfacción de los beneficiarios.

En este contexto, el Balanced Scorecard, surge como alternativa para ser empleada como herramienta metodológica que permitirá contribuir a modelar y ordenar la información existente y complementar las políticas o directrices del Departamento de Asuntos Previsionales, a los procesos productivos y generación de un valor agregado, basados en la calidad.

En tal sentido, se requiere determinar el impacto de las mejoras mediante el empleo de una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard, en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal.

Como parte del aspecto teórico se describió el problema y se planteó mediante la siguiente interrogante: ¿En qué medida el empleo del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión, impactará en la mejora continua de los procesos para el cumplimiento de las tareas asignadas en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal?, debido a que se busca plantear una solución a la problemática existente, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual tendrá un impacto significativo en la eficiencia de los procesos internos, logrando una competitividad y buen servicio que beneficie a los pensionistas.

En la presente investigación se tomó como variables el Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas que se asumieron como variables (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y la Mejora Continua, tomando tres variables (obtención de información, conocimiento del personal y percepción de la atención brindada). Recopilándose información sobre antecedente de investigaciones nacionales e internacionales de nivel posgrado, desarrolladas respecto a las variables empleadas, a fin de elaborar un marco teórico de la presente investigación.

La técnica empleada fue la Encuesta y el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el Cuestionario, el cual estuvo dirigido a los Oficiales, Técnicos y Suboficiales, y Civiles, que han laborado en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal y al personal que ha tramitado sus respectivas resoluciones de pensión. La validez de este instrumento se efectuó por el método de Juicio de Expertos para determinar la validez de los aspectos de claridad, consistencia y objetividad para medir la confiabilidad de los instrumentos y para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se efectuó una prueba piloto con 10 encuestas y con el apoyo del software IBM SPSS, se realizó el cálculo estadístico y se obtuvo un valor Alfa de Cronbach de 0.9146, lo que indica que el grado de confiabilidad del instrumento es excelente; así mismo para la variable Mejora continua, se obtuvo un valor Alfa de Cronbach es de 0.881, lo que indica que el grado de confiabilidad del instrumento es bueno.

Finalmente se realizó la discusión de los resultados obtenidos, a fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones que permitieron determinar que el empleo del Balanced Scorecard contribuirá significativamente en la mejora continua de los procesos del Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal.

MÉTODO

El tipo de investigación realizada fue aplicada, dado que buscó dar solución a un problema práctico y el enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo de corte transversal correlacional, debido a que se recolectó datos en un momento determinado para probar las hipótesis planteadas, empleando la medición numérica y el análisis estadístico. “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014).

La población de estudio estuvo compuesta por 390 efectivos militares y civiles que han laborado en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal y el personal que ha tramitado sus respectivas resoluciones de pensión. La muestra, fue determinada de forma probabilística en su calificación de estratificada de fijación proporcional y estuvo compuesta de 194 efectivos militares y civiles que han laborado en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal y el personal que ha

tramitado sus respectivas resoluciones de pensión 2019 y 2020.

En cuanto a la Operacionalización de la variable se estableció las siguientes dimensiones:

Variable Independiente: Balanced Scorecard.

Dimensiones:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Variable Dependiente: Mejora Continua.

Dimensiones:

- Obtención de Información.
- Conocimiento del Personal.
- Percepción de la Atención al Cliente.

RESULTADOS

El procesamiento de los datos y la aplicación de las técnicas estadísticas se realizaron en el programa estadístico IBM SPSS, se utilizó estadística descriptiva correlacional. Con fines del presente artículo presentaremos los resultados que más incidencia muestran para la investigación.

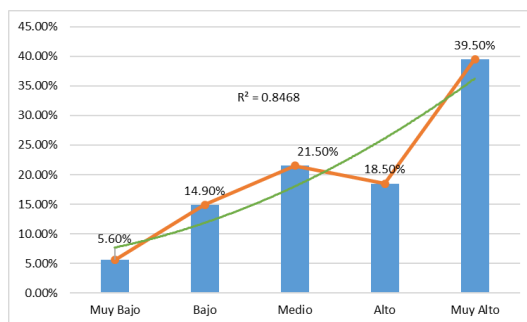
Análisis Univalente

Las variables Balanced Scorecard y Mejora Continua, fueron analizadas individualmente por sus dimensiones, mediante tablas de frecuencias y gráficos respectivos, dada la diversidad de los datos correspondientes a la sumatoria de ítems por individuo que representa a las variables, se optó por trabajar con tablas de frecuencias de datos agrupados cuyo número de escalas se determinó mediante la regla empírica, las cuales fueron estructuradas de la siguiente manera:

Variable 1: Balanced Scorecard		Variable 2: Mejora Continua	
Escala	Valoración	Escala	Valoración
Muy Bajo	1	Muy Malo	1
Bajo	2	Malo	2
Medio	3	Regular	3
Alto	4	Bueno	4
Muy Alto	5	Muy Bueno	5

Análisis Descriptivo

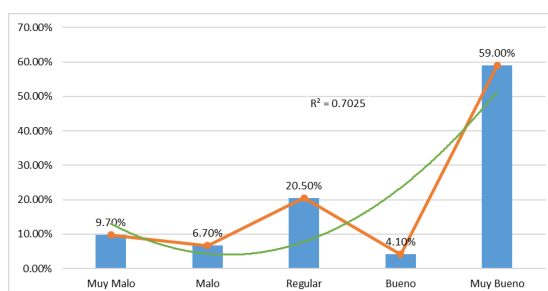
1. Análisis Descriptivo de la Variable Balanced Scorecard



I	Intervalos	Escala	Frecuencia		
			Absoluta	Relativa	Acumulada
1	[51 ; 61]	Muy Bajo	11	5.6 %	5.6 %
2	[62 ; 72]	Bajo	29	14.9 %	20.5 %
3	[73 ; 82]	Medio	42	21.5 %	42.1 %
4	[83 ; 93]	Alto	36	18.5 %	60.5 %
5	[94 ; 105]	Muy Alto	77	39.5 %	100.0 %
Total			195	100.0 %	

El 39.5% de los encuestados califica como “Muy Alto” al Balanced Scorecard. Asimismo, se puede visualizar que la mayor parte de las calificaciones (40%) se aglomera en la escala de “Medio y Alto”. Además, se puede visualizar una tendencia creciente (línea verde) hacia un “Muy Alto” índice del Balanced Scorecard, el cual posee una probabilidad de 84.68% de conservarse si las condiciones en las que se recolectó la información no varían.

2. Análisis Descriptivo de la Variable Mejora Continua



I	Intervalos	Escala	Frecuencia		
			Absoluta	Relativa	Acumulada
1	[72 ; 82]	Muy Malo	19	9.7 %	9.7 %
2	[83 ; 92]	Malo	13	6.7 %	16.4 %
3	[93 ; 102]	Regular	40	20.5 %	36.9 %
4	[103 ; 112]	Bueno	8	4.1 %	41.0 %
5	[113 ;	Muy	115	59.0	100.0 %

	122]	Bueno		%	
Total			195	100.0	%

El 59% califica como “Muy Buena” a la Mejora Continua; se puede visualizar que la mayor parte de las calificaciones (59%) se aglomera en la escala de “Muy bueno”. Además, se puede visualizar una tendencia creciente (línea verde) hacia un “Muy bueno” índice de la Mejora continua el cual posee una probabilidad de 70.25% de conservarse si las condiciones en las que se recolectó la información no varían.

Análisis Inferencial

Para el análisis inferencial de la variable Balanced Scorecard y la variable Mejora continua se aplicó los supuestos de continuidad y normalidad, no considerándose el análisis de homogeneidad de varianzas, debido a que esto se aplica en estudios comparativos o estratificados. Al respecto Kerlinger y Lee (2002), sostienen que los supuestos de continuidad y normalidad, determinan el uso de estadísticos paramétricos o no paramétricos. Posteriormente se efectuó la contrastación de las hipótesis planteadas.

1. Supuesto de Continuidad

Los datos recolectados para la variable Balanced Scorecard y la variable Mejora continua, son de naturaleza cualitativa, si bien se empleó dos instrumentos construidos en la escala de Likert para recolectar los datos y poder cuantificarlos, esto no cambia la naturaleza de medición propia de ambas variables, en tal sentido se optó por el empleo de la estadística no paramétrica debido a que no se cumple con el supuesto de continuidad.

2. Supuesto de Normalidad

Dado que la muestra de nuestro estudio tiene un tamaño de 194 personas; para realizar la prueba de normalidad, se empleó el método de Kolmogorov-Smirnov, el cual, según Arriaza et al. (2013), se aplica cuando el tamaño de la muestra es mayor a 50. Esta prueba se realizó introduciendo los datos de cada variable en el software estadístico IBM SPSS, para un nivel de confiabilidad del 95%, obteniéndose el siguiente resultado.

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl.	Sig.
Balanced Scorecard	0.314	194	0.000
Mejora continua	0.261	194	0.000

Los resultados de la prueba de normalidad e indican que el Sig. para el Balanced Scorecard y la Mejora continua, fue de 0.000, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, lo que indica que los datos de ambas variables no tienen un comportamiento normal; por lo cual se optó por el empleo de las pruebas no paramétricas

COMENTARIOS

En el trabajo de investigación titulado: “Empleo del balanced scorecard como herramienta de mejora continua de los procesos del Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, 2019-2020”, los resultados obtenidos guardan relación con el procesamiento de los datos recolectados, mediante los instrumentos utilizados; y son altamente confiables, en la medida que la información fue debidamente validada por expertos y sometida al software SPSS, el cual arroja resultados reales y precisos.

Es importante señalar, que existen muchos estudios referentes al Balanced Scorecard y a la Mejora Continua y su aplicación en diferentes organizaciones públicas y privadas, sin embargo esta metodología no siempre ha tenido buenos resultados, esto debido principalmente al

planteamiento inicial desde su visión hasta la implementación de sus indicadores estratégicos (KPI's), sumado a esto el involucramiento de la Dirección y de todo el personal en general, con el fin de asegurar su éxito como una herramienta, el presente trabajo de investigación buscó una alternativa de solución a los problemas existentes en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, el cual pueda ser replicado en base a su éxito, allí radica su importancia y trascendencia.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes:

- a. Se concluye que el empleo del Balanced Scorecard contribuirá significativamente en la mejora continua de los procesos del Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal; esta relación lo demuestra el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.599.
- b. Se concluye que la implementación y aplicación del Balanced Scorecard, tendrá una influencia significativa en la obtención de información en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal; esta relación lo demuestra el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.512.
- c. Se concluye que el Balanced Scorecard contribuye a determinar las falencias de conocimiento del personal que labora en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal; esta relación lo demuestra el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.495.
- d. Se concluye que el Balanced Scorecard permite orientar esfuerzos en la gestión para mejorar la calidad de atención en el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal; esta relación lo demuestra el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.530.
- e. Después de haber obtenido resultados satisfactorios en el estudio realizado, se concluye que las hipótesis planteadas son aceptadas con una confiabilidad del 95%.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- a. Que el Departamento de Asuntos Previsionales de la Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, realice las gestiones correspondientes para la implementación del balanced scorecard, en los procesos de gestión de este departamento, dando especial importancia al Conocimiento del personal.
- b. Que la Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, realice las gestiones correspondientes ante la Dirección General de Educación, para que se efectúe la capacitación del personal del Departamento de Asuntos Previsionales de la DIAPE, en la implementación y aplicación del balanced scorecard.
- c. Que la Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú, realice las gestiones correspondientes ante la Dirección de Telemática, para que el Servicio de Informática, efectúe la implementación de un sistema de información, que soporte la aplicación del balanced scorecard en el Departamento de Asuntos Previsionales de la DIAPE.

REFERENCIAS

- Ardiles y Carpio, (2019). *Percepción de la atención brindada por la empresa de seguridad minera e industrial Health, Safety, Environment and Community HSEC Perú. Arequipa, 2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Santa María, Perú. Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8924/51.1124.CS.pdf>
- Arriaza, A., Fernández, F., López, M., Muñoz, M., Pérez, S. y Sánchez. A. (2013). *Estadística Básica con R y R – Commander*. Recuperado de <http://sestio.uca.es/repos/ebrcmdr/pdf/13marzo/ebrcmdr.pdf>
- Berrios, R.L. y Flores, R. (2018). *Serie Creación - Documento de trabajo n°27: Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <http://materialesdocentes.uss.cl/wp-content/uploads/2018/08/Documento-de-trabajo-n-27.pdf>
- Beltran, J.M. (2005). *Indicadores de Gestión - Herramientas para lograr la competitividad 2a. Edición (Spanish Edition)*. Panamericana Editorial
- Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. T. (2020). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10832/Bonilla_Diaz_kleeberg_Noriega_Mejora_continua.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cáceres, A.I. (2017). *Aplicación de la Mejora Continua y su efecto en la productividad de los procesos de almacén de una empresa comercializadora de productos eléctricos en Lima Metropolitana, Lima-2017* (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma, Perú. Recuperado de <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1436/AIC%C3%81CERESG.pdf?>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos, Lima.
- Carro, R. y Gonzales, D. (2011). *Estrategia de Producción y Operaciones*. Recuperado de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-privada-san-juan-bautista/quimica/estrategia-de-produccion-y-operaciones-compress/8992467>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 9 de enero de 2013
- Directiva DIAPE 17-2. (2021). *Planeamiento, programación y presupuesto: Políticas de conducción del Director de Administración de Personal para el año 2021*. Lima
- Directiva DIGPE 20-53. (2018). *Organización: Dirección de Administración de Personal*. Lima
- Directiva FAP 17-5. (2021). *Planeamiento, programación y presupuesto: Políticas de conducción del Comandante General de la FAP para el año 2021*. Lima
- González, S.S., Viteri, D.A., Izquierdo, A.M., y Verdezoto, G.O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Gryna F., Chua R. & DeFeo J. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc

Graw Hill Education.

- Hernández, H. y Pascual, A. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 9, 157-163. DOI: <https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- Imai, M. (2001). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Compañía Ed Continental; México
- Instituto uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mano Integral (The Balanced Scorecard)*. Recuperado de http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Leiva, M.T. (2018). *Balanced Scorecard (BSC): como instrumento de mejora de la gestión productiva y empresarial de una empresa constructora: caso empresa constructora J.L. Ingenieros S.R.L. (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9332>
- Llerena, P.D. (2017). Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector de la industria de calzado en la ciudad de Quito (Tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11871/1/T-UCE-0003-GCF001-2017.pdf>
- Mateo, R.C. (2019). *El Tablero de Mando Integral (BSC), COMO Herramienta para Mejorar Gestión Pública en la Municipalidad de Santa Ana de Tusi (Tesis para optar el Grado de Maestría)*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú. Recuperado de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1433>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un Estudio de Intervención en Fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8, 98-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978>
- Moreno, A. (2017). *Propuesta metodológica para el proceso de evaluación y toma de decisiones operacionales del Ejército Nacional y definición de los lineamientos para su adopción, en el marco de la política integral de defensa del estado colombiano (Tesis de maestría)*. Universidad Santo Tomás, Colombia. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10733/2018Morenoluis.pdf?sequence=1>
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>
- OCDE. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Publicado por acuerdo con la OCDE, París (Francia). DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>

- Resolución Suprema N° 654-2014-DE. Aprueban los Planes Estratégicos del Ejército, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 6 de noviembre de 2014
- Rivera, H. (2014, noviembre 27). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Recuperado de <http://peruhydraulics.com.pe/ebook/Administracion-de-la-calidad.pdf>
- Tarí, J. y García, M. (2011). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?. *Cuadernos de Gestión*, vol. 13, núm. 1, 2013, pp. 151-176. doi: 10.5295/cdg.100263jt. Recuperado de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2743/274325767006/%BFPuede+la+gesti%F3n+del+conocimiento+influir+en+los+resultados+empresariales?/1>
- Tineo, A.A. (2019). *Balanced Scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019 (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39593>
- Zambrano, M.A. (2018). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa en las pymes del área de salud en el cantón de santo domingo caso: Clínica la providencia (Tesis de maestría)*. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17417/1/T-UCE-0005-ADM-029-P.pdf>