

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**EL BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
LIMA-2021**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

AUTOR:

JOSE LUIS VEINTEMILLA SANCHEZ
CÓDIGO ORCID: 0000-0001-9408-9066

ASESOR:

CESAR ENRIQUE LOLI BONILLA
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-8039-3363

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

JUNIO, 2021

Dedicatoria

A Dios, mi madre, mi esposa e hijas que son mi apoyo constante en mis estudios.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, a mi esposa, por orientarme y brindarme consejos pertinentes para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Su respaldo y acompañamiento han sido fundamentales para el logro de las metas previstas y a la vez, esenciales para la mejora continua del trabajo resultante.

Asimismo, quiero agradecer mis profesores quienes a lo largo de mi vida universitaria aportaron, con sus conocimientos, en la construcción de una visión sobre mi trabajo de investigación.

Por último, de manera especial, agradezco a mi familia por la paciencia y el apoyo constante.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima-2021.

La perspectiva metodológico fue cuantitativo, el método hipotético deductivo, el diseño de Investigación fue correlacional y de forma trasversal, las dimensiones del Balanced Scorecard fueron las perspectivas Financieros, Clientes, Procesos comerciales internos, Aprendizaje y Crecimiento, así como de la Planificación Estratégica: Visión, Misión, Valores y los objetivos estratégicos, la validación de los instrumentos se realizó mediante un juicio de expertos, y la confiabilidad por el coeficiente de Alfa de Cronbach, la población fue de 39 estudiantes siendo la muestra censal, el recojo de la información se realizó utilizando la técnica de la encuesta virtual mediante el instrumento del cuestionario, para la recopilación de datos se utilizó el Google Form y los resultados descriptivos e inferenciales con el programa de Microsoft Excel y SPSS versión 25.

Palabras claves: Balanced Scorecard y planificación estratégica.

Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship between the Balanced Scorecard and Strategic Planning in a private university in Lima-2021.

The methodological approach was quantitative, the hypothetical deductive method, the Research design was correlational and transversal, the dimensions of the Balanced Scorecard were the Financial perspectives, Clients, Internal business processes, Learning and Growth, and Strategic Planning: Vision, Mission, Values and strategic objectives, the validation of the instruments was carried out through an expert judgment, and the reliability by the Cronbach's Alpha coefficient, the population was 39 students being the census sample, the information was collected Using the virtual survey technique through the questionnaire instrument, the Google Form and the descriptive and inferential results with the Microsoft Excel program were used for data collection and SPSS version 25.

Keywords: Balanced Scorecard and strategic planning.

Tabla de contenidos

Contenido

Tabla de contenidos.....	6
Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras	9
Introducción.....	10
Capítulo I: Problema de la investigación.....	11
1.1. Descripción de la realidad problemática:	11
1.2 Planteamiento del Problema	15
1.2.1 Problema General	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificación e importancia	16
1.5 Limitaciones	18
Capitulo II. Marco teórico	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales	19
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	22
2.2. Bases teóricas	25
2.4. Definición de Términos Básicos	37
Capítulo III: Metodología de la Investigación	37
3.1 Enfoque de la Investigación	41
3.2 Hipótesis y Variables.....	41
3.2.1 Hipótesis general	41
3.2.2 Hipótesis específicas.	41
3.2.3 Variables.	41
3.3 Tipo de Investigación	43
3.4 Diseño de la Investigación.....	43
3.4 Población y Muestra	43
3.4.1 Población.....	43
3.4.2 Muestra.	43
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	43

3.5.1	Técnicas.....	43
3.5.2	Instrumentos.....	44
Capítulo IV: Resultados		47
4.1.	Análisis de los Resultados.....	47
4.2.	Discusión.....	58
Conclusiones		60
Recomendaciones.....		61
Referencias.....		62
Apéndices		65
Apéndice 01. Matriz de consistencia.....		66
Apéndice 02. Cuestionario de las variables.....		67
Apéndice 03 Validación de jueces expertos.....		70

Lista de Tablas

Tabla 1.- Operacionalización de la Variable Balanced Scorecard	42
Tabla 2.- Operacionalización de la Variable Planificación estratégica	42
Tabla 3.- Resultados de Alfa de Cronbach – Escala de Balanced Scorecard.....	44
Tabla 4.- Resultados de Alfa de Cronbach – Escala de Planificación estratégica	44
Tabla 5.- Ficha Técnica N°1 de la Variable Balanced Scorecard.....	45
Tabla 6.- Ficha Técnica N°2 de la Variable Planificación estratégica	46
Tabla 7.- Nivel descriptivo de la variable Balanced Scorecard.....	47
Tabla 8.- Nivel descriptivo de la Planificación estratégica	48
Tabla 9.- Nivel descriptivo de la dimensión KPIs del Balance Scorecard	48
Tabla 10.- Nivel descriptivo de la dimensión mapa estratégico del Balance Scorecard	49
Tabla 11.- Nivel descriptivo de la dimensión análisis de desempeño del Balance Scorecard	50
Tabla 12.- Nivel descriptivo de la dimensión Análisis corporativo de la Planificación estratégica.....	50
Tabla 13.- Nivel descriptivo de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica.....	51
Tabla 14.- Nivel descriptivo de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica.....	52
Tabla 15.- Nivel descriptivo de la correlación de las variables Balance Scorecard y Planificación estratégica.....	53
Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables Balanced Scorecard y Planificación Estratégica	55
Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman de los KPIs y la Planificación Estratégica.....	56
Tabla 18. Coeficiente de correlación de Spearman del mapa estratégico y la Planificación Estratégica	57
Tabla 19. Coeficiente de correlación de Spearman del análisis de desempeño y la Planificación Estratégica	58

Lista de Figuras

Figura 1.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la variable Balanced Scorecard.....	47
Figura 2.- Representación gráfica de la variable Planificación estratégica.....	48
Figura 3.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión KPIs del Balanced Scorecard.	49
Figura 4.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión mapa estratégico del Balanced Scorecard.	49
Figura 5.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión control del Balance Scorecard.	50
Figura 6.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión Análisis corporativo de la Planificación estratégica.....	51
Figura 7.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica	52
Figura 8.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica	53
Figura 9.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la correlación de las variables Balance Scorecard y Planificación estratégica.	54

Introducción

El presente Plan de Tesis estudió la relación entre *El Balanced Scorecard* y la *Planificación estratégica en una universidad privada de Lima -2021* con la intención de resolver el problema general: ¿Existe relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?

En efecto se realizó el trabajo de investigación desde el punto de vista estratégico con indicadores y las métricas para encontrar la correlación de las dimensiones que se relacionan en la planificación estratégica de una universidad de la ciudad de Lima.

La investigación tenía como Objetivo General Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Como hipótesis general se planteó: *El Balanced Scorecard se relaciona positivamente con la Planificación estratégica en una universidad, de la ciudad de Lima 2021. La cual será contrastada durante el transcurso de la Planificación estratégica.*

Se analizó los fundamentos estratégicos, los indicadores, las métricas comparado referente a la planificación estratégica y se propuso alternativas para la universidad, basándonos en experiencias descriptivas.

Además, se presentó como propuesta: el control de mando integral de la planificación estratégica.

En cuanto la metodología fue correlacional transversal y la metodología fue hipotético deductivo, la muestra fue por cuota y se realizó mediante una encuesta en forma virtual a 39 estudiantes de la universidad.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Perspectiva, indicadores, rendimiento, Mapa estratégico, Planificación estratégica. Visión. Misión. Objetivos estratégicos.

Capítulo I: Problema de la investigación

1.1. Descripción de la realidad problemática:

Actualmente todas las universidades públicas o privadas educativas tienen un plan estratégico Institucional, el cual contiene la Visión, misión de la empresa y los objetivos estratégicos a realizar, pero para saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos, necesitan evaluarlos, como dice Peter Drucker “Lo que Ud. Mide, lo Administra”.

Las universidades para que puedan administrar el plan estratégico necesitan tener una herramienta de gestión para medir si los objetivos se están cumpliendo y para lo cual se utilizó el Balanced Scorecard (BSC) llamado también Cuadro de Mando Integral(CMI), el problema fue saber si esta herramienta de gestión está relacionada con la planificación estrategia por lo tanto se planteó la hipótesis si existe relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica, lo cual permitirá que los directivos obtengan un control significativo de la Planificación Estratégica, por ende realizar una reingeniería Administrativa en la Universidad privada de manera más fructuosa.

Se planteó investigar el uso del BSC en relación con la planificación estratégica en la universidad privada, a fin de mejorar el servicio que brinda la Universidad en el proceso educativo, lo cual permitirá a los Directivos saber si la herramienta BSC es de ayuda para una mejor toma de decisiones.

EL BSC llamado también Cuadro de mando integral, es útil para el buen desarrollo de la Planificación estratégica, sirve para fomentar el trabajo cooperativo, y acceder a nuevos entornos y situaciones y optimizar recursos y costes institucionales. contiene diversos niveles

de integración como: objetivos, indicadores, métricas, desempeño, contexto, mapa estratégico e informes. según las características de la empresa.

La universidad privada estudiada tenía los siguientes componentes del planeamiento estratégico:

Su Visión Institucional mencionaba Ser líder en la formación universitaria de profesionales con alto nivel académico y ético al servicio de la sociedad, impulsando la innovación, competitividad y liderazgo, contribuyendo al desarrollo nacional y orientada a la acreditación con estándares internacionales.

En su Misión Institucional. Formar profesionales líderes, emprendedores e innovadores con responsabilidad social y ética, comprometidos con la preservación del medio ambiente y con visión global para contribuir al bienestar de la sociedad. Justicia, como valor inminente y trascendente que da sentido a la existencia humana y que se traduce en el comportamiento de cada egresado y del personal que labora en la Universidad.

Los siguientes Valores.

Ética. como fundamento axiológico y rector del comportamiento humano, que se interioriza en cada agente de la comunidad académica.

Honestidad. como integridad y probidad de las personas, practicada permanentemente en el proceso académico, con la evaluación de docentes y alumnos.

Libertad. como expresión de la racionalidad y responsabilidad humana, que significa la libre expresión de ideas y compromiso social.

Igualdad. como reconocimiento de la naturaleza y dignidad humana, que garantiza las acciones de inclusión y equidad.

Solidaridad. como expresión de la igualdad, la ética y la justicia, consolidada en la oferta de múltiples opiniones para lograr sólida formación y capacitación.

Amor a la verdad. como orientador de la incesante búsqueda del conocimiento que fomenta la investigación, el trabajo académico y de la proyección universitaria.

Compromiso con la sociedad. en la cual nos desarrollamos, como deber existencial para contribuir al progreso del hombre, practicando valores y generando alternativas de cambio en los grupos diferenciados.

Responsabilidad Social. como obligación indispensable en cada uno de nuestros actos institucionales, traduciéndose en la formación de líderes competitivos a nivel nacional e internacional.

Identificación con la realidad nacional y continental. como expresión actual del compromiso de nuestros postulados institucionales.

En cuanto al Balanced Scorecard, se tomó en cuenta como una herramienta que posibilitara por medio de la autoevaluación y colaboración del estudiante universitario, a fin de contribuir con el futuro y orientar a la organización en la obra del camino a continuar, para conseguir la eficiencia académica por medio de la optimización dentro del escenario universitario y enormemente capacitados, debiendo ser la herramienta para la administración estratégica de los directivos de la Universidad; dando soberanía hacia el logro de los esfuerzos de las metas institucionales a corto, mediano y extenso plazo, siendo la Universidad un representante vanguardista de los cambios, que contribuyera de forma significativa con expertos de real formación científica y humana en el crecimiento económico, social, científico y tecnológico de la nación, el cual formulará y evaluará un grupo de ocupaciones con sustento al proceso de las acciones de mediano plazo y que contribuya a la toma de decisiones para la utilización de la empresa con sustento en el diagnóstico interno, externo y el entorno, a lo extenso del periodo de planeación estratégica, evalúa las superficies en las que

los talentos humanos tienen la posibilidad de influir de manera positiva en las soluciones en relación con el movimiento, la misión, y el ciclo de estadia de los estudiantes, con la ayuda de los directivos, realizarón mallas de estudios que aborda las planes, para mejorar la excelencia y el efecto del trabajo y es de esencial trascendencia, con base en una gama de nuestras propias recursos internos y externos, en todos los objetivos de nuestra organización; que esboza las innovaciones administrativas para implantar una asignatura para la siguiente década y explicar una secuencia de senderos específicos para continuar.

Al respecto, identificará las actividades estratégicas universitarias y construirá una ruta estratégica universitaria. Se preparó en un tiempo de bastante más de 3 años, y tenía las metas universitarias y las ocupaciones que le corresponde hacer dentro de sus competencias, recurso importante que posibilitan entablar las bases para la optimización continua de los procesos a futuro de la organización, es un camino que posibilita realizar una meditación colectiva en la Organización y además fuera de ella, que se necesita en largo plazo y que las tácticas sean coherentes en las perspectivas que se implementarán en un entorno definido con el fin de conseguir el fin postulado, que se ofrece promover y anticipar en la organización para conseguir sus fines estratégicos, y son medidas que seran desagregadas de ocupaciones principales para el logro del objetivo estratégico que corresponde, son decisivas para la realidad de la organización, apostando a la mejora formará parte de esta táctica La tecnología virtual está revolucionando la forma del razonamiento, formado y compartido internacionalmente, además se pudo desarrollar táctica dirigido a la recaudación de rentabilidad a aumentar el número de materiales, considerando los planes de mano de obra en táctica y proyecto de ingenio.

Siendo ocupaciones que se planifican para resaltar y establecer el valor en el mercado, busca dinamizar las superiores fuerzas para colocar más que un archivo, buscará fomentar un real proceso de transformación desde una perspectiva y de unos proyectos compartidos con

quienes deben protagonizarlos. medidas que se dieron para promover y priorizar en la organización para conseguir sus fines estratégicos. Estas medidas fueron desagregadas de actividades principales para el logro del objetivo estratégico.

Varias de las cuestiones que tenían la posibilidad de hacer que contribuyeran en el logro que son ahora: ¿Qué puede mejorar? ¿Qué se debe evitar? ¿Qué siente la población del mercado como una debilidad? ¿Qué componentes disminuyeron el triunfo de la idealización estratégica?

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Problema General

¿Existe relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Existe relación entre los KPIs y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?

¿Existe relación entre el mapa estratégico y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?

¿Existe relación entre el análisis de desempeño y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar la relación entre los KPIs y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Determinar la relación entre el mapa estratégico y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Determinar la relación entre el análisis de desempeño y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

1.4 Justificación e importancia

La presente Investigación se justifica porque es un aporte a la investigación en una universidad de la ciudad de Lima, 2021.

La presente Investigación se justifica porque es un aporte administrativo al utilizar el proceso de BSC, utilizando los medios tecnológicos a la planificación estratégica, el cual implica la atención a los indicadores de calidad que garanticen la accesibilidad idónea a los recursos, el análisis cognitivo y la adquisición de conocimientos

La presente Investigación se justifica porque es un aporte a las Ciencias Administrativas en las universidades en el Perú en la Planificación estratégica a fin de brindar un óptimo servicio educativo para lo cual implementar el Balanced Scorecard contribuiría a una mejora en la gestión administrativa de enseñanza/ aprendizaje del estudiante.

Primero. Identificar el BSC de la planificación estratégica de la universidad.

Segundo. El Balanced Scorecard nos permitirá demostrar cómo se relaciona la planificación estratégica, interactividad y evaluación en cuanto al servicio de calidad en las universidades en el Perú.

La Planificación estratégica incentivará en los docentes, investigadores y especialistas para generar propuestas para las perspectivas del Balanced Scorecard, para implementar la Planificación estratégica.

Alcances de la Investigación.

El alcance de la presente Investigación serán las universidades, los directivos y docentes universitarios.

Conveniencia.

La presente Investigación es conveniente tanto a la comunidad académica, investigadores sociales, así como al Estado Peruano, visto desde la obligación estatal de aplicar planificar estrategias de calidad para las universidades

Implicaciones Prácticas.

En cuanto a las implicancias prácticas el Control de Mando Integral de la Planificación estratégica.

Valor teórico.

El valor teórico de la Investigación, visto desde un punto de vista Internacional, es único, al fusionar los aspectos de la planificación estratégica y el Cuadro de control de mando en la universidad, visto que no existen estudios detallados y científicos sobre el tema, se abordan temas específicos como la realidad social peruana, la política educativa, la capacitación que recibe el personal docente hablando de los profesionales en las universidades del país, hablamos del material y equipo con los que cuentan, organismos gubernamentales y no gubernamentales relacionados con las Universidades.

Utilidad Metodológica.

La utilidad metodológica es básica en la presente Tesis, vista la coherencia entre los problemas, objetivos, hipótesis, variables, así como el marco teórico, como la contrastación de problemas e hipótesis. Todo siguiendo un método científico y algo muy importante es el aporte del investigador. Fundamentado doctrinario, comparativa y fácticamente.

1.5 Limitaciones

Para el presente trabajo, tuve como limitación la situación actual de la Pandemia-Covid 19, para realizar las encuestas los cuales se llevaron a cabo en línea a través de Google Gmail-Drive-Formularios, asimismo en el acceso a la información académico los cuales tuvieron que recurrirse a los repositorios y bases de datos digitales.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El primer trabajo de Investigación internacional presentada por Acosta (2017) en la universidad de Otavalo en Ecuador, el proposito de este análisis ha sido el estudio del Sistema de Información Estratégica para la Administración Universitaria, desarrollado e implementado en la Universidad de Otavalo para ayudar a la idealización estratégica, la evaluación institucional y la toma de elecciones. Se aplicó una metodología sustentada en 10 fases, que consideró la investigación de la idealización estratégica, la disponibilidad y la necesidad de información, su compatibilización, la identificación de los en general procesos universitarios, y la iniciativa de un SIE-GU, el cual estuvo compuesto por 4 módulos en general: academia, averiguación vinculación y gestión, y se basó en el modelo cliente-servidor. Los resultados de la utilización del SIE-GU contribuyeron al perfeccionamiento de la administración universitaria, por medio de la automatización de la mayor parte de los procesos y ocupaciones vinculados con la organización y la evaluación institucional y agilizaron de manera considerable el procesamiento y estudio de la información eficaz para la toma de elecciones.

El segundo trabajo de Averiguación universal presentada por Freire et. Al (2018) en la revista Espacios en Ecuador, en la que dice que la Dirección Estratégica constituye un proceso de administración académico-administrativo. El trabajo tiene como fin plantear una elección de administración en la planeación estratégica de universidades particulares desde la hibridación entre los modelos Balance Score Card (BSC) y European Foundation for Quality Management (EFQM). Para la cual se adoptó una postura a partir del paradigma mixto

cuantitativo y cualitativo, aplicándose el procedimiento experimental con base en la vivencia y observación participativa. Se concluye que la incorporación de las dos metodologías posibilita detectar recursos usuales.

El tercer trabajo de antecedente internacional presentada por Inciarte (2019) en la universidad del Zulia en Venezuela sobre la Organización estratégica a partir de las perspectivas del Balanced Scorecard universidades públicas de la costa oriental del lago el trabajo se enmarco en examinar la planeación estratégica a partir de las perspectivas del Balanced Scorecard en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago. La metodología se contextualizó en un tipo de indagación analítica, con un diseño de campo, transeccional, no empírico. La población quedo conformada por las universidades públicas en la Costa Oriental del Lago, cuyas unidades informantes fueron los coordinadores de organización y planificadores. Se usó como técnica la encuesta y como herramienta un cuestionario de 30 ítems con escala tipo Lickert. La validación se hizo por medio del juicio de profesionales y la fiabilidad por medio de el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo costo resultante ha sido de 0,80. La media aritmética se usó para la investigación de los resultados. Se concluye la necesidad del Balanced Scorecard fin que las instituciones universitarias, apliquen una idealización estratégica que les posibilite conseguir sus metas.

El cuarto trabajo de antecedente internacional presentada por Castellanos y Apraez. (2017) en la universidad Santo tomas Villavicencio de Colombia Este plan tiene como fin desarrollar un instrumento de control, basada en la metodología del Balanced Scorecard, como modelo articulador de los procesos y responsabilidades de las coordinaciones de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio, destinados a exponer al área administrativa un instrumento que se logre articular aun sistema de administración alineado a los procesos y responsabilidades de la facultad, por medio de

diferentes herramientas de analítica, que se logren evaluar por medio de la implementación de indicadores propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), enfocado a las necesidades de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomas Sede Villavicencio.

El quinto trabajo de antecedente internacional llevado a cabo por Vega (2017) en el que expuso el diseño descriptivo de una idealización estratégica fundamentada en la herramienta del Balanced Scorecard elaborada en la compañía Innovación, Tecnología & Enseñanza S.A.S ubicada en la urbe Bucaramanga, cuyo objetivo general era proveer tácticas innovadoras intentando encontrar mejorar su competitividad en un lapso definido. La averiguación empezó con la ejecución de un diagnóstico del estado de hoy de la organización a fin de conocer e detectar los componentes externos e internos que repercutieran su funcionamiento. Más adelante, se formuló la idealización estratégica de la compañía justificado en los hallazgos del estudio llevado a cabo y con base en los resultados de herramientas aplicadas como la matriz Interna-Externa, la matriz BCG y la matriz DOFA. Se creó e implementó la herramienta de administración Balanced Scorecard especialmente para esta clase de organizaciones, el cual se basó según las metas estratégicos formulados en el mapa estratégico con el objeto de orientar su planificación a extenso plazo. Se planteó planes de optimización con base en los historiales de resultados logrados de todos los indicadores y sus respectivos estudio que se adquirieron en los meses de análisis, los cuales se propuso en la herramienta de administración. Al final, se llevó a cabo la socialización de los resultados de la indagación presentando la idealización estratégica, la herramienta de administración del Balanced Scorecard, el proyecto de optimización y las sugerencias frente a los aliados de la organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En el primer antecedente nacional desarrollada por Contreras (2019) en la Universidad Nacional de Enseñanza en Lima- Perú; el estudio que hizo ha sido descubrir de qué forma se relacionaba la Planeación Estratégica con el Empowerment (Empoderamiento) de los Directivos de la Facultad de Enseñanza de la Universidad Nacional Más grande de San Marcos, para una muestra conformada por 68 personas. Los resultados fueron analizados en forma detallada, usando frecuencias y porcentajes, para el grado inferencial se ha producido uso de la estadística paramétrica y como tal se ha usado r de Pearson a un grado de 5%, donde los datos muestran repartición usual. Los resultados indican que la Organización Estratégica y el Empowerment se manifiestan en un grado medio. Asimismo, se muestra existente correlación directa, moderada y significativa entre la Organización Estratégica y el Empowerment.

En el segundo antecedente nacional desarrollada por Fernández (2019) en la Universidad Nacional Más grande de San Marcos sobre la Organización estratégica y su predominación con la administración académica de la Facultad de Ciencias de la Enseñanza, Humanas y Tecnología de la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba – Ecuador, Analizó el nivel de desarrollo de la organización estratégica y su interacción con los resultados en la administración académica en la Facultad de Ciencias de la Enseñanza, usando las magnitudes de calidad en el ejercicio profesor como son la organización del curso, uso de medios, evaluación del curso y en la comunicación educativa. El análisis se hizo con una población conformada por 120 profesores de la mencionada facultad, para la recolección de datos en la variable organización estratégica se aplicaron como técnica de recolección de la información para la variable administración académica la encuesta y como herramienta el

cuestionario con una escala politómica, midió la correlación en medio de las cambiantes idealización estratégica y administración académica de la Facultad de Ciencias de la Enseñanza, Humanas y Tecnologías de la UNACH, año 2014. Para el procesamiento de datos se aplicaron los estadísticos U de Mann-Whitney y el coeficiente de correlación de Spearman.

En la tercera averiguación nacional elaborada por Vilca (2017) en la Universidad Nacional del Centro del Perú Modelo de Administración Estratégica con base en el Balanced Scorecard para mejorar la Administración Competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt, el propósito ha sido establecer la predominación de su utilización en la optimización de la administración competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPHFR. La tesis ha sido de tipo aplicada, de grado explicativo, con un diseño cuasiexperimental. La metodología de indagación ha sido: procedimiento mundial científico, inductivo-deductivo, analítico-sintético y empírico. Hizo un censo a 10 Jerárquicos encargados para la toma de elección de la Facultad de Ciencias Empresariales. Para lo que empleó una escala de administración competitiva compuesta por 4 magnitudes: Administración de la carrera, formación profesional, servicios de apoyo para la formación profesional y administración Financiero. Los resultados a los que llegó la indagación ha sido que la utilización del modelo de administración estratégica con base en el Balanced Scorecard y como se relaciona de manera significativa en la optimización de la administración competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPHFR. Estando diferencias entre el tamaño previamente y luego.

El cuarto trabajo de antecedente nacional presentada por Vidal(2017) en la universidad Nacional de Enseñanza quien estudió de qué forma que el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la administración del entendimiento, la administración del ingenio, la administración de la calidad, la administración de competencias y el capital intelectual

muestran un denominador común: El presente análisis tiene por objeto hacer un diagnóstico organizacional del colegio de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Federico Villarreal, por medio de los instrumentos analíticas de administración estratégica, para más adelante, plantear un modelo de administración enfocado en las necesidades de la Organización sustentado en el Balanced Scorecard y sus 4 perspectivas, con el objetivo de desarrollar una totalmente nueva forma de administración integral. Parte importante de la obra de este trabajo se basó en las vivencias de otras instituciones educacionales, tanto privadas como públicas, que han optado por gestionar sus ocupaciones con el Cuadro de Mando Integral, lo cual necesita un estudio y una preparación bastante agudos en varios temas que son críticos. Los resultados fueron; realizando alusión a la variable administración académica puede visualizarse que la mayor parte de los competidores encuestados representados por el 36.1% se ubicaron en la categoría indeciso, consecutivos de un 31.1% que manifestaron posiblemente sí, de un 29.5% que exponen de manera definitiva si y con el 3.3% de quienes se ubicaron en posiblemente no.

El quinto trabajo de antecedente nacional llevado a cabo por Luna(2019) acerca del desarrollo de una iniciativa de utilización del Balanced Scorecard para medir la administración estratégica de la compañía Qumir SAC del año 2018, por medio de todos los elementos del Balanced Scorecard, los cuales son las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (perspectiva financiera, visión del comprador, visión de los procesos internos y, visión del aprendizaje y crecimiento), el mapa estratégico, las metas, ocupaciones estratégicas y causantes. Para el desarrollo de la iniciativa del Balanced Scorecard se logró uso de la siguiente metodología: diagnóstico situacional de la organización, estudio del ámbito interno externo de la misma (FODA), diseño del mapa estratégico y la preparación de la matriz del Balanced Scorecard. Los resultados hallados desde el estudio interno externo de la organización, así como de su

planeación estratégica (misión, perspectiva y valores), han permitido diseñar el mapa estratégico de la organización y llevar a cabo la matriz del Balanced Scorecard (BSC), en el que se reflejan todos los elementos de este. Se concluye puesto que, que la utilización de todos dichos elementos le dejará a la organización establecer el cumplimiento de las metas e indicadores estratégicos planteados.

2.2. Bases teóricas

Planificación estratégica

Etimológicamente el concepto estrategia nace del griego „strategia“, que significa "Reacciones de un general", encabezar, que no es más que "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

La evolución de la organización estratégica ha sido abordada además por diferentes teóricos de la teoría administrativa, entre ellos Ansoff. (Márquez EA. 2011). Esta se metió por vez primera, al rededor del año 1950, en numerosas empresas comerciales, de las cuales las más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o, como además se les llamó, sistemas de idealización a largo plazo.

Así mismo otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia vieja, Von Neuman y Morgenstern, con su obra La Teoría del Juego, que engloba el ámbito de los negocios. Luego, en el siglo XX, en 1954, Peter Drucker otorgó su definición, y en la década de los 60' se comenzó a usar el término "Idealización a extenso plazo". (Sánchez Jacas, I. 2017).

Sobre la base de las consideraciones anteriores la organización, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX, la zona de competencia inicial fue en ambos casos la económica pero, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores. Estas situaciones no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes. (Álvarez A. 2012), (Sánchez Blanco C. 2011).

La historia de la idealización, principalmente, muestra que ella una y otra vez ha tenido como centro la preocupación por el cambio. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar varios fines. (Clímaco Cañarte, J. 2012).

Además, es un reto a la voluntad de los actores, pues se confirma que es posible, mediante ella, dirigir los procesos sociales. “En última instancia la organización se preocupa por el control sobre el futuro. Planeamos en un intento de asegurar que el futuro resulte de tal forma que se aproxime a la manera como lo deseamos, a eso que Matus incorpora la idea de que ella implica un acto de voluntad cuando apunta “[...] la planeación, como cuerpo humano de teoría general, puede aplicarse a cualquier actividad humana donde es necesario un esfuerzo para lograr un objetivo. (Clímaco Cañarte, J. 2012).

El termino planeación estratégica iniciada en los EE. UU. alrededor de los años 70, adoptada en el continente Europeo por las naciones líderes en el campo económico como Alemania, que aplicaron en sus organizaciones en dicha etapa los

denominados planes estratégicos y para los años ochenta las españolas iniciaron a concientizar sus organizaciones al respecto, para dicha década en USA, aparecen las aportaciones de Porter, que pone de manifiesto el producir una virtud competitiva como fin sustentable.

La composición de la idealización táctica europea era la clásico que se fijaban en las metas de las organizaciones, seleccionando los recursos que permitían implementar las tácticas, para lo que la primera tarea era diagnosticar el caso de la organización que consistía en 2 etapas: estudio interno y externo, que después pasamos a detallar:

Análisis corporativo

En la dimensión análisis corporativo se consideró la visión, misión, valores y el FODA de acuerdo con la investigación realizada se encuentra la parte externa que es el entorno empresarial que se encuentran las oportunidades y amenazas, en el cual se analiza el mercado, los clientes y el factor tecnológico y el apartado institucional, este diagnóstico se complementa con el análisis interno, con la finalidad de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, para ver con que cuenta la empresa comparada con los competidores, dentro del análisis la empresa debe contar con la:

Visión.

Es la aspiración de la organización, explica el querer ser o conseguir en un plazo predeterminado, el fin de afirmar la calidad en la formación universitaria, como abrazar la excelencia y rechazar complacencia, constituye el de mayor relevancia

medio con el que cuenta una organización para impulsar su desarrollo y robustecer su identidad y autodeterminación, que se basa en la contribución que ésta puede hacer a la modernidad, plasmada en un plan de sociedad comprometido con el desarrollo humano sostenible, siendo una aseveración concisa que expresa cómo debería ser el futuro de la organización. Es el sueño alcanzable a extenso plazo .y fin de generar y conservar una cultura de excelencia en el sitio de trabajo fomentando la innovación y el incremento, promoviendo la pluralidad y el respeto, y ayudar la unión de las solicitudes de trabajo y vida, para ser identificado por su elevado grado académico y de indagación en la formación de expertos de calidad, que se proyecta a impulsar el desarrollo humano sustentable, la responsabilidad social, el liderazgo y los valores para lograr una sociedad más justa, solidaria e incluyente.

Misión.

Es el motivo de ser de la organización, el objetivo general que orienta las elecciones y actividades educativas, explica el deber ser, las necesidades que sacia y las funcionalidades sustantivas, es el fin más alto que buscará ser alcanzado por cada objetivo estratégico que se diga en el Proyecto Estratégico Institucional, muestra la cultura y la atmósfera de logro entre facultad, personal, alumnos y cualitativamente para mejorar la indagación y teniendo el compromiso la formación académica en sus diferentes carreras expertos, con inicios de eficiencia, competitividad y en valores, con base en la generación integral del entendimiento científico y la aplicación de la tecnología, en correspondencia con las necesidades de la sociedad.

Objetivos estratégicos.

Luego del análisis la empresa y saber la situación, el siguiente paso sería desarrollar las estrategias que nos llevarán a alcanzar las metas, mediante un sistema de objetivos estratégicos que se quiere alcanzar, realizando una elección entre las diferentes alternativas.

Dentro del planeamiento pueden haber objetivos que tengan más de una estrategia y viceversa, en ambos casos dependerán de los recursos y de la situación del entorno de la empresa, a continuación detallaremos la estrategia:

Estrategia.

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja competitiva. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y demás partes interesadas brindando valor al cliente.

Gestión para resultados.

Se encuentran todos los tipos de estrategias que tenemos dentro de ellas podemos considerar la de expansión especializada usada por las empresas nuevas con un mercado limitado, pero puede lograr alcanzar un liderazgo en costos, a través de una economía de escala que permite mejorar su objetivo de beneficio, esta estrategia

permite alcanzar los objetivos de seguridad, otras de las estrategias es de diversificación horizontal, implica tener una gama mas amplia de productos, otra estrategias es la concéntrica es mas compleja que la anterior, implica diversificación de productos para nuevos mercados y viceversa y por ultimo la estrategia de integración vertical que tiene que ver las fuentes de aprovisionamiento y los canales de distribución, esta estrategia permite lograr el objetivo de beneficio, por medio de la dimensión competitiva alcanzada.

Balanced Scorecard.

En 1992, David Norton y Robert Kaplan presentaron por primera vez la metodología Cuadro de Mando Integral, en un artículo para el Harvard Business Review. El artículo original se basó en una estrategia de búsqueda multi-empresa para aprender la medición del manejo en organizaciones cuyos activos intangibles eran un componente importante en la ecuación de creación de precio. Aunque han pasado 29 años desde entonces, los principios presentados en la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard siguen teniendo gran relevancia. Si usted es un gerente o un manager que se enfrenta a la difícil labor de hacer su estrategia, de manera dinámica y sin mayores contratiempos,

El Balanced Scorecard no fue el primer marco de trabajo en proponer que las - métricas no financieras- se utilizaran para motivar, medir y evaluar el manejo de las organizaciones. Según los estudios hubieron al menos 4 planteamientos parecidos durante el lapso de tiempo comprendido entre 1950 y 1980.

En la década de 1950, un grupo de personal corporativo de General Electric hizo una estrategia para desarrollar medidas de manejo en las unidades de negocios descentralizadas de GE. Los asesores del proyecto recomendó que el desempeño se midiera con una métrica financiera y 7 no financieras.

Casi al mismo tiempo, Herbert A. Simon y diferentes investigadores de la recién formada Escuela de Graduados de Administración Industrial en la Universidad Carnegie-Mellon identificaron diferentes objetivos para la información contable en las organizaciones:

Planteo las próximas cuestiones:

Preguntas del cuadro de mando: “¿Lo estoy llevando a cabo bien o mal?”

Cuestiones dirigidas a la atención: “¿Qué problemas debo analizar?”

Preguntas para resolver problemas: “De las varias formas de hacer el trabajo, ¿cuál es la mejor?”.

Simón y sus colegas exploraron el papel de la información financiera y no financiera para enfrentar estas 3 preguntas. Este estudio fue quizás el primero en integrar el término “Scorecard” en la controversia de la gestión del rendimiento.

Peter Drucker planteó la gestión por objetivos en su libro clásico de 1954, “The Practice of Management”. Drucker argumentó que todos los empleados deberían tener objetivos de desempeño personal que se alineen fuertemente con la estrategia de la compañía.

A mediados de la década de 1960, Robert Anthony, basándose en la búsqueda de Herbert A. Simon y en otro de sus artículos sobre elecciones programadas versus no programadas, propuso un marco integral para los sistemas de organización y control. Anthony identificó 3 tipos diferentes de sistemas: organización estratégica, control de gestión y control operacional.

Previendo el desarrollo posterior de los mapas estratégicos, Anthony afirmó que la organización estratégica depende “de una estimación que relaciona causa y efecto, entre un curso de acción y un resultado esperado”, pero concluyó que, debido a la dificultad de presagiar tal relación, “La organización estratégica es un arte, no una ciencia”.

Durante los años setenta y ochenta, las innovaciones en la gestión de la calidad y de la producción, se acuñó la oración “just-in-time” en las compañías japonesas, desafiaron el liderazgo occidental en muchas industrias importantes.

Varios autores argumentaron que la gerencia de las compañías occidentales enfocada en el desempeño financiero a corto plazo contribuyó a su respuesta lenta a la amenaza japonesa. Thomas Johnson y Robert Kaplan revisaron en 1987 la historia de la contabilidad de la gestión y concluyeron que las corporaciones estadounidenses se habían obsesionado con las medidas financieras a corto plazo. En esta condición no era posible adaptar los sistemas contables y de control de la gestión a las mejoras operacionales que surgen cuando se implementa un modelo de calidad total, y gestión basada en ciclos de producción más cortos.

Durante la década de los setenta, ciertos académicos del área contable propusieron métodos para crear activos intangibles, capitalizando los precios y llevándolos como activos en el balance general corporativo. Sin embargo, ciertos elementos impidieron que esta aproximación fuera del todo adoptada. Primero, el precio de los activos intangibles es indirecto. Los activos como el saber y la tecnología rara vez tienen un impacto directo en los ingresos y ganancias. Segundo, el precio de los activos intangibles depende del ámbito y la estrategia de la organización. Este precio no puede separarse de los procesos organizativos que transforman los intangibles en resultados financieros y de clientes. Tal estado de cosas hizo difícil integrar la contabilidad de los intangibles en el balance financiero de las organizaciones.

Durante esta inercia, el sistema de los EE. UU. Creó en 1987 el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige para promover una conciencia sobre el tema, reconociendo los logros en la gestión de la calidad y dando a conocer las estrategias exitosas. Sin embargo, a principios de la década de 1990 diferentes estudios revelaron que incluso las empresas que habían recibido el Premio Baldrige por su excelencia de la calidad tenían inconvenientes financieros, lo que sugiere que el vínculo asumido anteriormente, entre la mejora continua de los procesos y la victoria financiero estaba lejos de ser automático.

A fines de la década de 1980, Kaplan escribió diferentes estudios de caso que describen la manera en que algunas compañías integraron de manera idónea la información financiera con información no financiera, sobre la calidad del proceso y los tiempos de lapso para los empleados de primera línea. Esos casos incluyeron:

Texas Eastman Company, Romeo Engine Plant y el famoso caso sobre Analog Devices. Estos casos de estudio mostraron cómo los empleados de primera línea podrían beneficiarse al observar las métricas financieras, en lo que los equipos de ejecutivos principales se beneficiaron al complementar su visión financiera de todo el planeta con métricas sobre los clientes, la calidad y los empleados. Según los autores KAPLAN, R. et al. (2009) los aspectos en aquellos fines estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de los temas estratégicos de la organización son entendidos en esta etapa y tienen una vinculación directa a las 4 perspectivas definidas. organizaciones con objetivos de lucro tienen la posibilidad de hacer uso de las 4 perspectivas definidas por Kaplan y Norton

KPIs

Viene de las siglas en inglés de Key Performance Indicator, son indicadores claves de desempeño en el ámbito financiero, de clientes, procesos y recursos humanos, que permite medir el resultado de las acciones, es decir, es un dato que aporta información sobre si una determinada acción que hemos puesto en marcha ha dado los resultados esperados, a fin de medir el rendimiento de un objetivo estratégico, los cuales se pueden expresar en cantidades, porcentajes, tiempo, monedas y variables lógicas, etc. Que se utiliza para sintetizar sobre el alcance de la eficacia y productividad de los objetivos esperados, permitiendo así tener información precisa y útil para la toma de decisiones.

Su utilidad también se basa en el avance tecnológico por el manejo de la información, actualmente existe software que permite realizar las mediciones en forma horizontal y vertical, permitiendo tener una visión global de la situación de los objetivos, estos deben ser:

Cuantificables.

Específicos.

Coherentes.

Alcanzables.

Concisos.

Oportunos.

El mapa estratégico

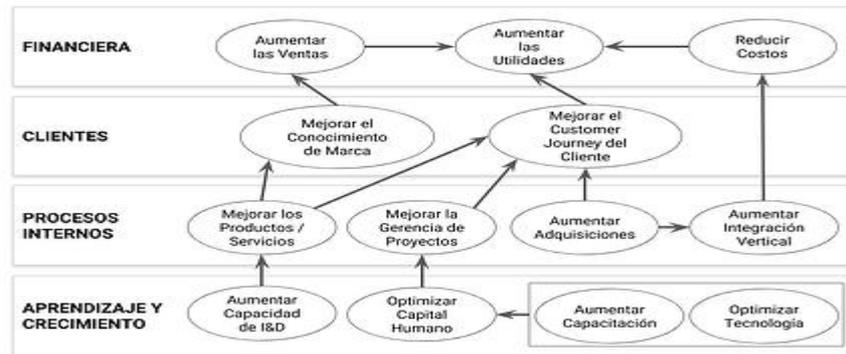
Son las muestras de relaciones de causa efectos mediante gráficos que utilizan las empresas, donde se detalla de manera clara y precisa las estrategias que se desea comunicar y ejecutar. Se utiliza cuatro perspectivas equilibradas, como son: financiera, clientes y mercado, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, siendo una completa representación global de la estrategia, describiendo el proceso de creación de valor mediante la mencionadas relaciones entre los objetivos de las respectivas perspectiva del Balanced Scorecard, utilizando el mapa, permite que el personal de la institución puede conocer cual es la estrategia de la empresa y cual su función dentro de ella y ver como su labor impacta en ella.

Los beneficios que brinda son los siguientes:

Involucra a todo el personal dentro de toda la estrategia, a su vez claridad y compromiso con la acción.

Permite dar una estructura clara para el análisis estratégico, a fin de evaluar los objetivos estratégicos y su optimización.

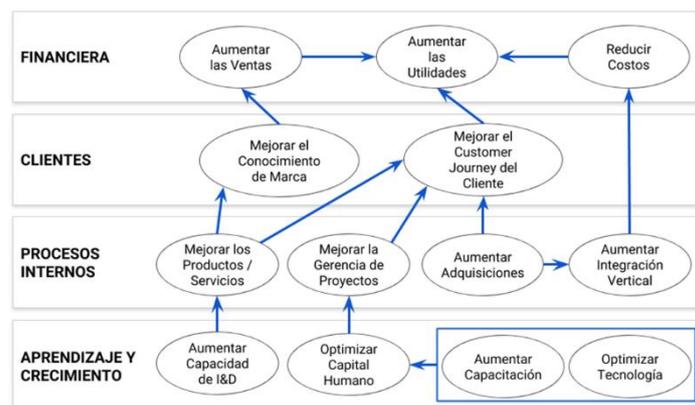
A continuación, mostraremos un ejemplo completo de mapa estratégico:



Como vemos en la gráfica cada objetivo es una forma ovalada a lo más 20 de ellos, porque se volvería muy engorroso sin fueran mas, estos se agrupan en perspectivas, aunque cada organización es diferente se mantiene el estándar de perspectivas, normalmente son 4 desde el aprendizaje hasta la financiera.

Estos objetivos se relacionan de forma coherente mediante flechas que van indicando la causa para el efecto en cada uno de ellos, es que ningún objetivo financiera esta allí de la nada, es decir sin que ningún efecto lo halla ocasionado, estos logros vienen desde el recurso humano mediante el aprendizaje es que se va logrando la rentabilidad, pasando por los recursos internos y los clientes.

Actualmente, empresas como TESLA, Google, Microsoft invierte billones en investigación y desarrollo, esto se refleja en sus estados de pérdidas y ganancias, que se resumen en el gráfico del mapa estratégico de ejemplo:



El análisis de desempeño

Es uno de los instrumentos de evaluación que permite observar el logro de los indicadores para realizar una toma de decisiones al respecto y plantear estrategias innovadoras, y es que el análisis de desempeño es una actividad fundamental para cualquier empresa, ya permitirá corregir errores, conocer y tomar decisiones para impulsar la productividad empresarial, aumentar las ventas, la satisfacción del cliente, pero principalmente del personal de la empresa, mediante un buen clima laboral, capacitaciones pertinentes e incentivos cuantitativos y cualitativos, a fin de mejorar la calidad y competitividad de los servicios en el mercado en el que compete.

2.4. Definición de Términos Básicos

Planificación Estratégica

Basada en la definición de la táctica que correctamente formulada ayuda a situar en orden y conceder, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos para conseguir una situación posible y original, así como anticipar probables cambios del ámbito

La organización estratégica es un entorno de enseñanza - aprendizaje basado en aplicaciones telemáticas (interacción entre la informática y los sistemas de comunicación), dicho entorno, soporta el aprendizaje colaborativo entre los alumnos que participan en tiempos y sitios que ellos escojan, mediante una red de computadoras, estableciendo una comunicación entre los alumnos y maestros, entre una clase y comunidades académicas o no académicas.

Según Carlos Matus. Planear es el intento del ser humano por producir su futuro y no ser arrastrado por los hechos. Cálculo situacional que relaciona el presente con el futuro y el razonamiento con la acción. Es el cálculo que precede y preside la acción.

Según Michel Godet. Planear es concebir un futuro anhelado, lo mismo que los medios para llegar a él.

Según Francisco Palom. Producir un sistema flexible e incluido de las metas y de sus que corresponden tácticas que nos sirvan de punto de alusión para visualizar en qué nivel alcanzamos las metas de corto plazo, y cómo nos encaminamos a los de mediano y extenso plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de los individuos y el relativo de cada meta.

Según Sánchez Albavera. Es una toma de elecciones anticipada, que posibilita conceptualizar qué hacer y cómo se va a hacer, previamente que se requiera actuar. Para hacer transparente las conductas y actos de administración y para rendir cuentas frente a los habitantes

Según Oster. Es una manera de regir el cambio y además de crearlo.

A principios del siglo XX, a nivel mundial se empezó a utilizar en la literatura científica el criterio idealización, establecido por Taylor y Fayol, según refiere Azocar, quienes buscaban suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la idealización fungiera como instrumento de dirección. Al

respecto, Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron 4 principales: de idealización, de preparación, de control y, al final, de ejecución. Por su parte, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la compañía. (Sánchez Jacas, I. 2017).

finos estratégicos. Producir entendimiento por medio de la averiguación científica, tecnológica y humanística, con el propósito de ayudar a mejorar la calidad de vida, orientando los procesos de indagación hacia la solución de los inconvenientes de la sociedad, a fin garantizar que los programas de beneficios y recompensas, cumpliendo con las metas de la universidad y las necesidades de nuestra gente, para robustecer los procesos de asentimiento, la meta general relacionada con las ventajas es evaluar las ofertas, cambios, verificar las maneras con los en general interesados y afirmar el compromiso con los cambios.

Referente a los programas de premios y reconocimientos, evalúa las oportunidades de optimización de nuestros propios programas y mejorar la enseñanza sobre nuestros propios programas.

Además crea una más grande alineación con valores y tarea, así como el manejo de los empleados, Son situaciones y/o hechos estratégicos que una organización pretende conseguir en el extenso plazo. Su preparación tiene como base la perspectiva, la tarea y los valores de una organización.

El Balanced Scorecard.

Metodología de gestión administrativa que tiene la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece. Tiene el punto de vista y Labor institucional, las metas estratégicos institucionales con sus correspondientes indicador y metas, toda la sociedad universitaria debe conocer y compartir el contenido, para poder hacer identificarse con él y colaborar en la consecución de sus objetivos, siendo instrumento de gestión dejará implantar un marco para integrar la universidad, facilitar su participación de la sociedad universitaria con las necesidades de la región en forma positiva, hace mención a los ejes y objetivos estratégicos de la organización para el cumplimiento de su labor, sirve como guía que conduce al cambio, concentra ciertos criterios principales para tenerse presente en el desenvolvimiento del tiempo establecido.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, el cual se basa en mediciones objetivas y análisis estadísticos matemáticos mediante la obtención de información recopilada.

3.2 Hipótesis y Variables

3.2.1 *Hipótesis general*

El Balanced Scorecard tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

3.2.2 *Hipótesis específicas.*

Los KPIs tienen relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

El mapa estratégico tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021

El análisis de desempeño tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

3.2.3 *Variables.*

- Balanced Scorecard y sus dimensiones:

- Los KPIs
- El mapa estratégico
- El análisis de desempeño

- Planificación estratégica y sus dimensiones:

- Análisis corporativo
- objetivos estratégicos
- Gestión para resultados

Operacionalización de variables

Tabla 1.- Operacionalización de la Variable Balanced Scorecard

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Balanced Scorecard	Según KAPLAN, R. et al. (2009) los aspectos en aquellos fines estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de los temas estratégicos de la organización son entendidos en esta etapa y tienen una vinculación directa a las 4 perspectivas definidas. organizaciones con objetivos de lucro tienen la posibilidad de hacer uso de las 4 perspectivas	Los KPIs	Elementos corporativos	1, al 4
		El mapa estratégico	Comunicación Causa - efecto	9,10,14
		El análisis de desempeño	Control y monitoreo	13,19, 23,29 y 30

Nota: Los datos fueron recabados de la Tesis de Vidal (2017) y aporte propio (2021).

Tabla 2.- Operacionalización de la Variable Planificación estratégica

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Planificación estratégica	Bateman & Snell (2005, p. 23), La define como el método por el que se escoge la direccionalidad de las asociaciones. Se establecen los metas futuros y se dibujan las direcciones para la consecución de las historias objetivo.	Análisis corporativo	Misión, Visión, valores y FODA	5 al 8
		objetivos estratégicos	Objetivos y metas	11,12
		Gestión para resultados	Plan de mejora	15,16,20,22.23
				21,24,25,26 y 28

Nota: Los datos fueron recabados de la Tesis de Bazán (2018) y aporte propio (2021).

3.3 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación fue de tipo correlacional.

3.4 Diseño de la Investigación

El diseño efectuado para la presente investigación es no experimental y transversal

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población.

Para el presente trabajo de investigación se desarrolló con una población igual a 56 estudiantes del curso de Sistema de administración Gerencial de una Universidad Privada de Lima.

3.4.2 Muestra.

Se realizó una muestra por cuota de 39 estudiantes del curso de Sistema de administración Gerencial de una Universidad Privada de Lima.

UNIVERSO	POBLACION	MUESTRA
Estudiantes de la Universidad De la ciudad de Lima	56 estudiantes de la facultad de Ciencias empresariales	39 estudiantes del curso de Sistemas de información Gerencial

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Técnicas.

Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario realizado en forma virtual utilizando el aplicativo Google Form, que consistió en la recolección de datos aplicándose 15 ítems para la primera variable y 15 ítems para la segunda variable, con una escala de Likert, establecidas por las siguientes escalas:

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente si
5. Definitivamente si

3.5.2 Instrumentos.

Para llevar cabo el cuestionario previamente se realizó la prueba confiabilidad de Alfa de Cronbach y el juicio de Expertos que se adjunta en el apéndice 2.

Tabla 3.- Resultados de Alfa de Cronbach – Escala de Balanced Scorecard

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	39	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	15

Nota: Datos obtenidos de instrumentos aplicados y procesados en SPSS versión 25 (2021).

Descripción. - Habiendo realizado el análisis de fiabilidad al instrumento de la primera variable Balanced Scorecard resultó que el Alfa de Cronbach es de ,825 el cual se encuentra dentro del rango como bueno, concluyendo que el instrumento utilizado es fiable.

Tabla 4.- Resultados de Alfa de Cronbach – Escala de Planificación estratégica

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	39	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	39	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	15

Nota: Datos obtenidos de instrumentos aplicados y procesados en SPSS versión 25 (2021).

Descripción. - Habiendo realizado el análisis de fiabilidad al instrumento de la segunda variable Planificación estratégica resultó que el Alfa de Cronbach es de ,877 el cual se encuentra dentro del rango como Bueno, concluyendo que el instrumento utilizado es fiable.

Asimismo; se presenta dos fichas técnicas correspondiente a los cuestionarios aplicados:

Tabla 5.- Ficha Técnica N°1 de la Variable Balanced Scorecard

Ficha Técnica N°1	
Nombre del Instrumento	: Cuestionario del Balanced Scorecard.
Autor	: Eduardo Silvano Vidal Retamozo.
Año	: 2017
Tipo de instrumentos	: Cuestionario
Objetivo	: Evaluar la variable del Balanced Scorecard.
Muestra	: 39 estudiantes.
Número de Ítem	: 15 Items.
Alternativa de respuesta	<ol style="list-style-type: none">1. Definitivamente no2. Probablemente no3. Indeciso4. Probablemente si5. Definitivamente si
Aplicación	: Virtual y anónima.
Tiempo de administración	: 3 horas.
Normas de aplicación	: El colaborador aportará su apoyo marcando una respuesta por cada ítem, de acuerdo lo que crea conveniente para aquella pregunta.

Nota: Datos obtenidos de Tesis de Eduardo Silvano Vidal Retamozo (2017) y aporte propio (2021).

Tabla 6.- Ficha Técnica N°2 de la Variable Planificación estratégica

Ficha Técnica N°2	
Nombre del Instrumento	: Cuestionario de Planificación estratégica.
Autor	: Eduardo Silvano Vidal Retamozo
Año	: 2017.
Tipo de instrumentos	: Cuestionario.
Objetivo	: Evaluar la variable Planificación estratégica.
Muestra	: 39 estudiantes.
Número de Ítem	: 15 Items.
Alternativa de respuesta	1. Definitivamente no 2. Probablemente no 3. Indeciso 4. Probablemente si 5. Definitivamente si
Aplicación	: Virtual y anónima.
Tiempo de administración	: 3 horas.
Normas de aplicación	: El colaborador aportará su apoyo marcando una respuesta por cada ítem, de acuerdo lo que crea conveniente para aquella pregunta.

Nota: Datos obtenidos de Tesis de Eduardo Silvano Vidal Retamozo (2017) y aporte propio (2021).

Capítulo IV: Resultados

De acuerdo con los datos obtenidos a continuación pasamos a la parte medular de una investigación cuantitativa que se basa en los números obtenidos de los datos mediante la escala de Likert, utilizando el Software de Microsoft Excel, se describió los resultados a partir del análisis de datos de tablas, las pruebas estadísticas y las interpretaciones respectivas, que pasamos a mostrar:

4.1. Análisis de los Resultados

4.1.1. Descripción de las variables

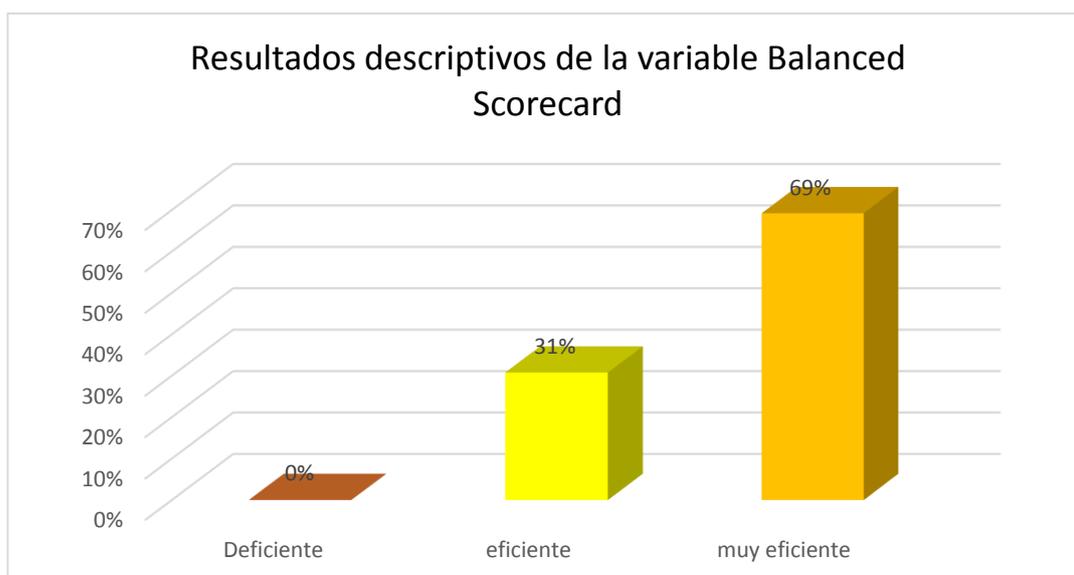
En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables; para lo cual utilizamos la técnica del Baremo, que es establecer una escala de puntuación mediante la atribución a cada una de ellas de un determinado valor, como se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 7.- Nivel descriptivo de la variable *Balanced Scorecard*

nivel	intervalo	frecuencia	%
Deficiente	15 35	0	0%
eficiente	35 55	12	31%
muy eficiente	55 75	27	69%
		39	100%

Nota. -La tabla muestra la situación de la variable *Balanced Scorecard*

Figura 1.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la variable *Balanced Scorecard*



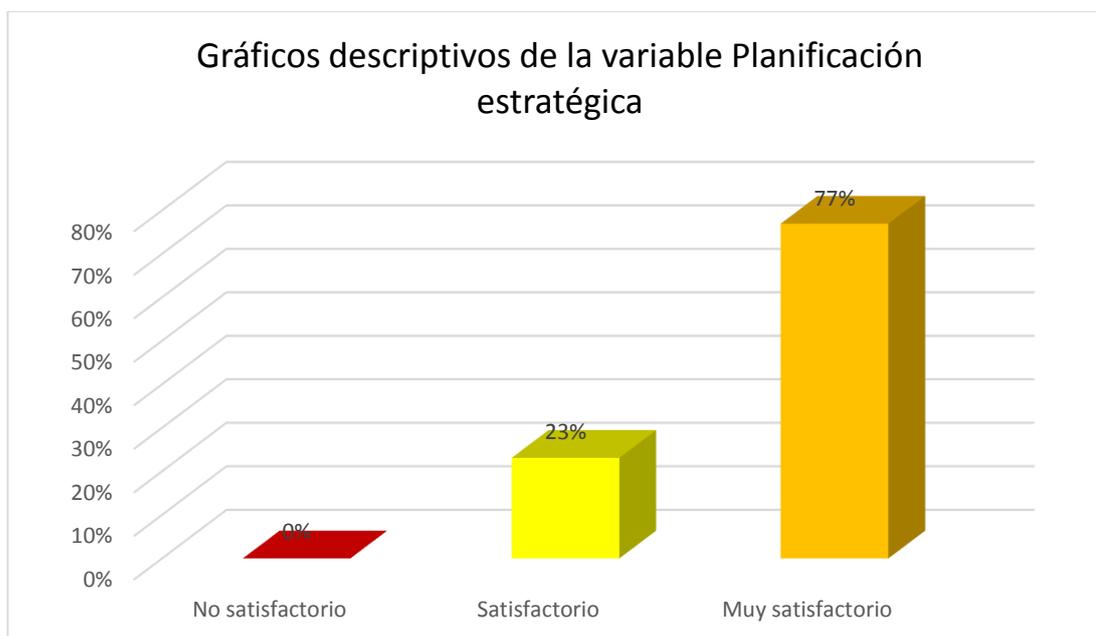
Nota. -El gráfico muestra la situación de la variable *Balanced Scorecard*, observamos que existe un grupo representativo del 53% de estudiantes que percibe un nivel muy eficiente de la variable *Balanced Scorecard* y un 31% que percibe un nivel eficiente.

Tabla 8.- Nivel descriptivo de la Planificación estratégica

nivel	intervalo	frecuencia	%	
No satisfactorio	15	35	0	0%
Satisfactorio	35	55	9	23%
Muy satisfactorio	55	75	30	77%
TOTAL			39	100%

Nota. -La Tabla muestra la situación de la variable Planificación estratégica

Figura 2.- Representación gráfica de la variable Planificación estratégica



Nota. -El gráfico muestra la situación de la variable Planificación estratégica, observamos que existe un grupo representativo del 77% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio de la variable Planificación estratégica y un 23% que percibe un nivel satisfactorio.

4.1.2. Descripción de las dimensiones

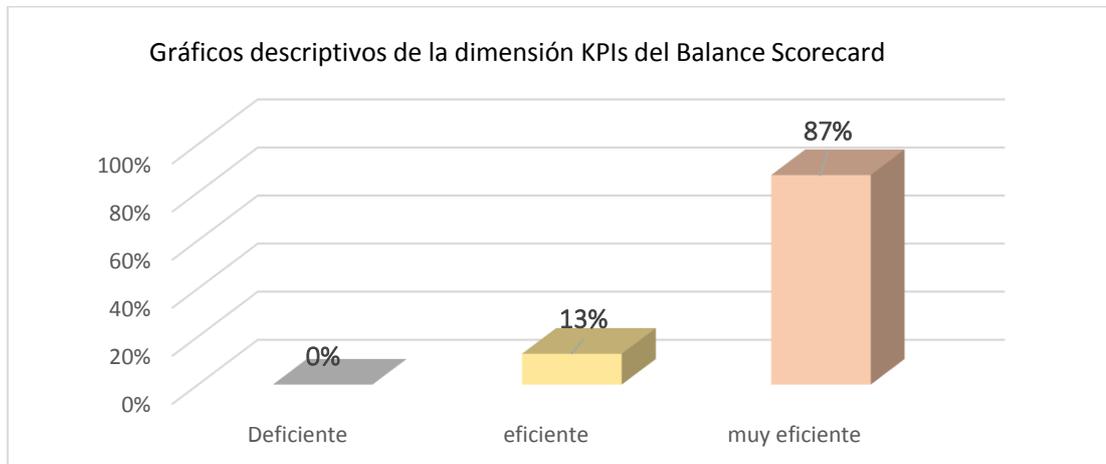
En segundo lugar, se realizó un análisis descriptivo de las dimensiones de cada una de las variables; para lo cual realizamos la técnica del Baremo, que permitió establecer una escala de puntuación mediante la atribución a cada una de las dimensiones de un determinado valor, como se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 9.- Nivel descriptivo de la dimensión KPIs del Balanced Scorecard

nivel	intervalo	frecuencia	%	
Deficiente	5	12	0	0%
eficiente	12	19	5	13%
muy eficiente	19	25	34	87%
		39	100%	

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión KPIs de la variable Balanced Scorecard.

Figura 3.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión KPIs del Balanced Scorecard.



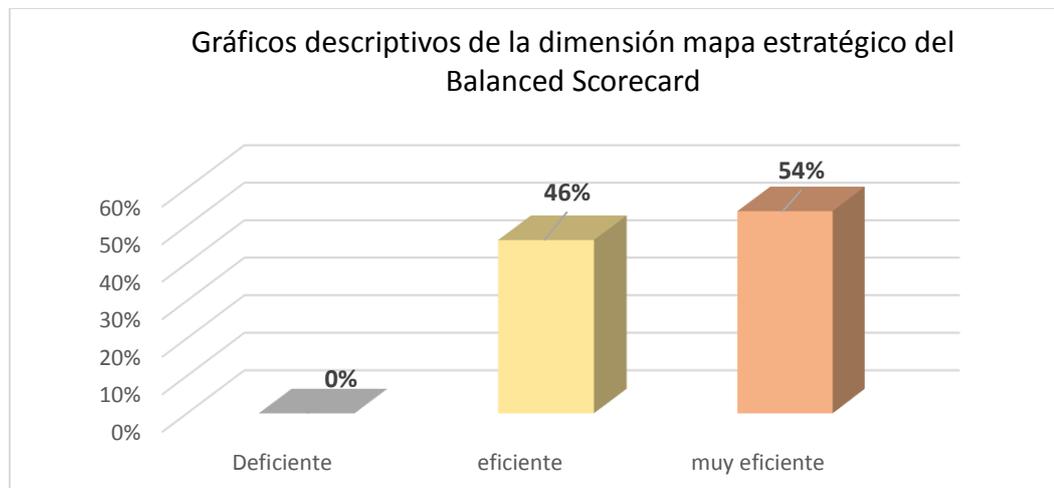
Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 87% de estudiantes que percibe un nivel muy eficiente de la dimensión KPIs del Balanced Scorecard y un 13% que observa un nivel eficiente.

Tabla 10.- Nivel descriptivo de la dimensión mapa estratégico del Balanced Scorecard

nivel	intervalo	frecuencia	%
Deficiente	5 12	0	0%
eficiente	12 19	18	46%
muy eficiente	19 25	21	54%
		39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión mapa estratégico de la variable Balanced Scorecard.

Figura 4.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión mapa estratégico del Balanced Scorecard.



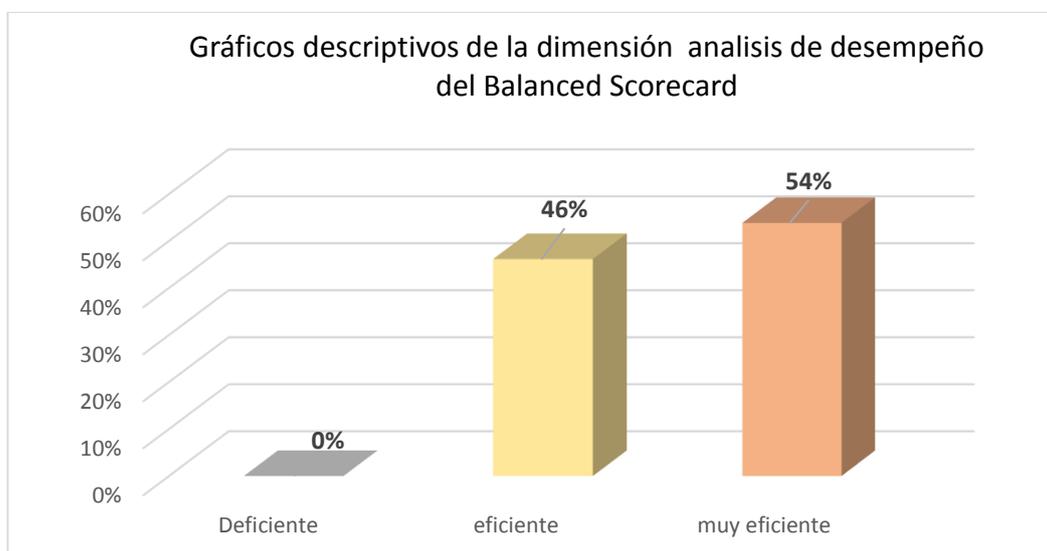
Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 54% de estudiantes que percibe un nivel muy eficiente de la dimensión mapa estratégico del Balance Scorecard y un 46% que percibe un nivel eficiente.

Tabla 11.- Nivel descriptivo de la dimensión análisis de desempeño del Balanced Scorecard

nivel	intervalo	frecuencia	%
Deficiente	5 - 12	3	8%
eficiente	12 - 19	16	41%
muy eficiente	19 - 25	20	51%
		39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión análisis de desempeño de la variable Balanced Scorecard.

Figura 5.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión control del Balanced Scorecard.



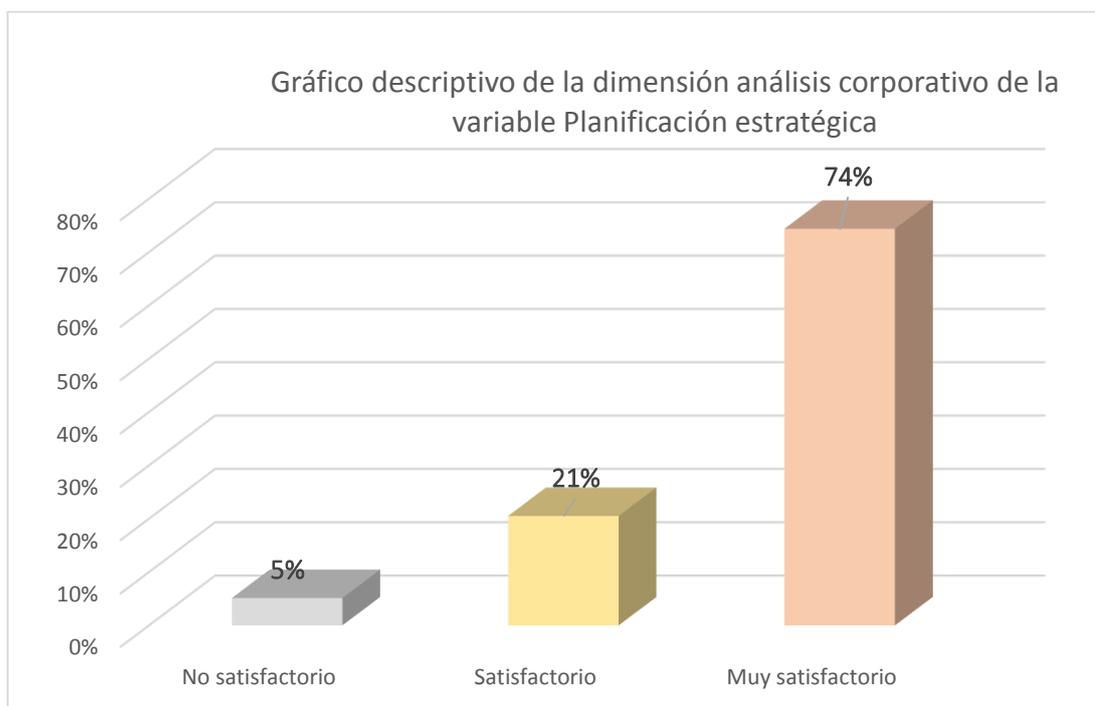
Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 54% de estudiantes que percibe un nivel muy eficiente de la dimensión análisis de desempeño del Balanced Scorecard y un 46% que percibe un nivel eficiente.

Tabla 12.- Nivel descriptivo de la dimensión Análisis corporativo de la Planificación estratégica

nivel	intervalo	frecuencia	%
No satisfactorio	5 - 12	2	5%
Satisfactorio	12 - 19	8	21%
Muy satisfactorio	19 - 25	29	74%
		39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión Análisis corporativo de la Planificación estratégica.

Figura 6.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión Análisis corporativo de la Planificación estratégica



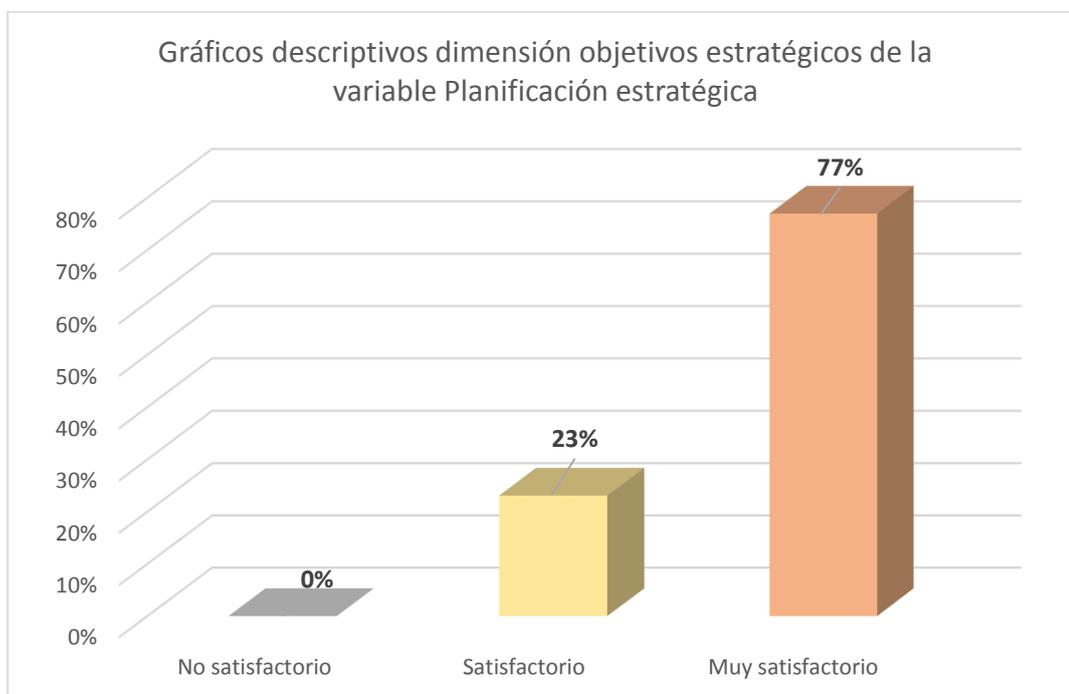
Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 74% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio de la dimensión análisis corporativo de la Planificación estratégica, un 21% que percibe un nivel satisfactorio y un 5% un nivel no satisfactorio.

Tabla 13.- Nivel descriptivo de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica

nivel	intervalo	frecuencia	%
No satisfactorio	5 - 12	0	0%
Satisfactorio	12 - 19	9	23%
Muy satisfactorio	19 - 25	30	77%
		39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica.

Figura 7.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica



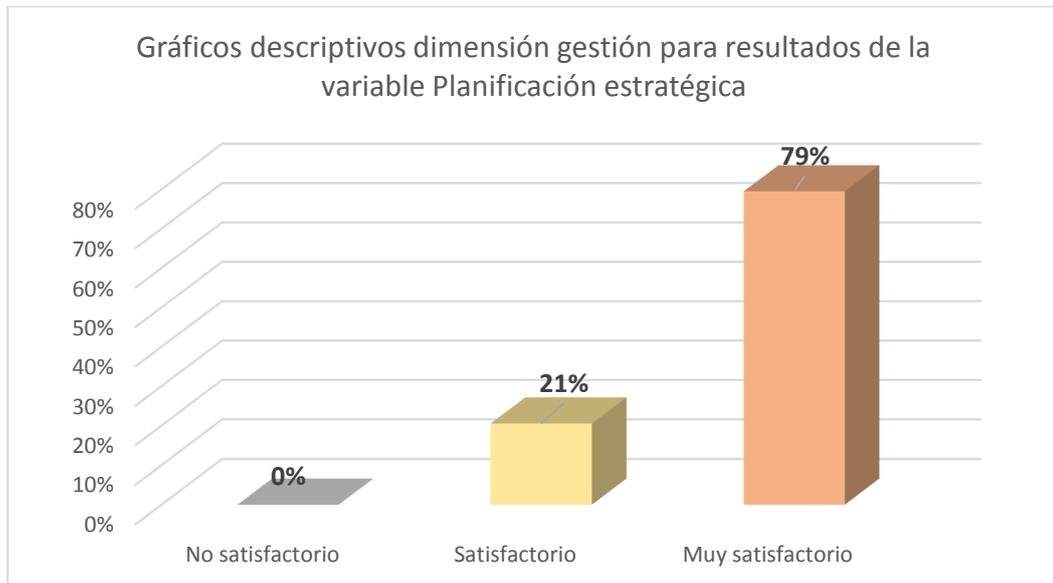
Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 77% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio de la dimensión objetivos estratégicos de la Planificación estratégica y un 23% que percibe un nivel satisfactorio.

Tabla 14.- Nivel descriptivo de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica

nivel	intervalo	frecuencia	%
No satisfactorio	5 - 12	0	0%
Satisfactorio	12 - 19	8	21%
Muy satisfactorio	19 - 25	31	79%
		39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica.

Figura 8.-Representación gráfica de los resultados descriptivos de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica



Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 79% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio de la dimensión gestión para resultado de la Planificación estratégica y un 21% que percibe un nivel satisfactorio.

4.1.3. Correlación de variables

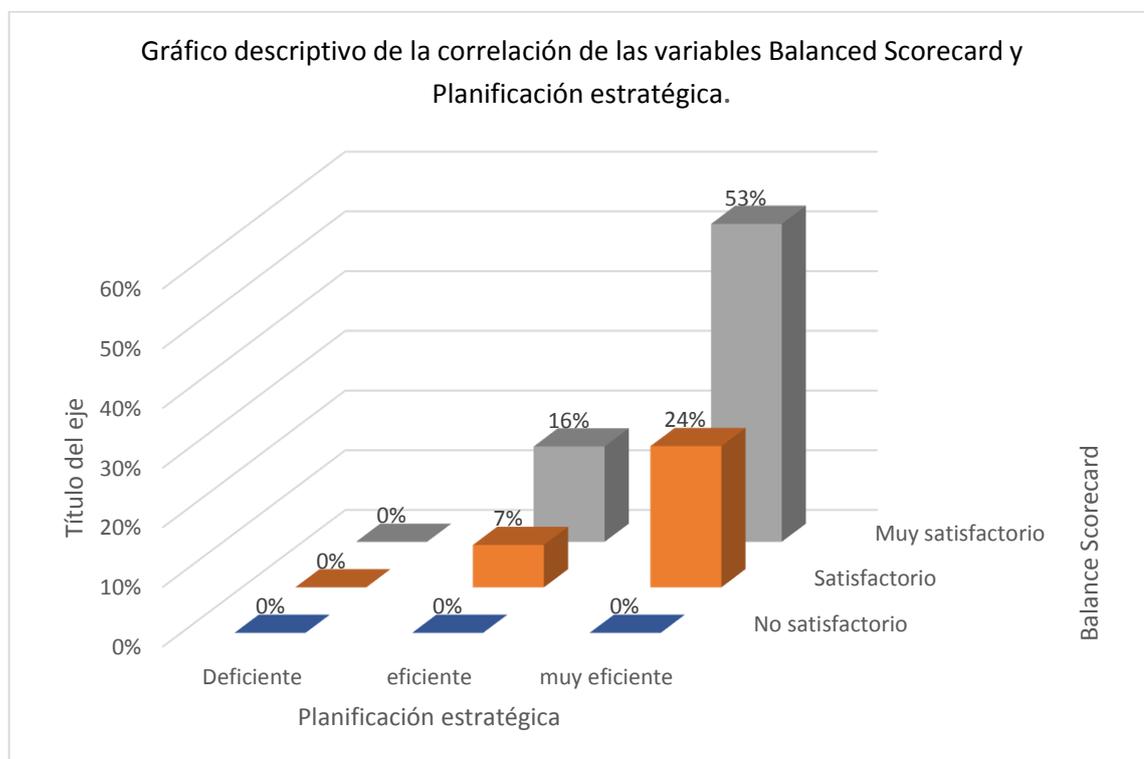
En tercer lugar, se realizó un análisis descriptivo de la correlación de las variables; para lo cual realizamos la técnica del Baremo, que permitió establecer una escala de puntuación mediante la atribución a cada una de las variables de un determinado valor, como se muestra en las tablas siguientes

Tabla 15.- Nivel descriptivo de la correlación de las variables *Balanced Scorecard* y *Planificación estratégica*

items	Planificación estratégica						total	
	No satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio		f	%
Balanced Scorecard	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
eficiente	0	0%	2.8	7%	9.2	24%	12	31%
muy eficiente	0	0%	6.2	16%	20.8	53%	27	69%
total	0	0%	9	23%	30	77%	39	100%

Nota. -La Tabla describe la situación de la correlación de las variables *Balanced Scorecard* y *Planificación estratégica*

Figura 9.- Representación gráfica de los resultados descriptivos de la correlación de las variables *Balanced Scorecard* y *Planificación estratégica*.



Nota. - Observamos en el gráfico que existe un grupo representativo del 53% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio para la variable *Balanced Scorecard* y a la vez nivel muy eficiente para la variable *Planificación estratégica*, asimismo, el 24% señala que la variable *Balanced Scorecard* y la variable *Planificación estratégica* alcanzan un nivel satisfactorio y muy eficiente respectivamente.

4.1.3. Prueba de hipótesis General

Ho. El *Balanced Scorecard* no tiene relación significativa con la *Planificación Estratégica* en una universidad privada de Lima, 2021.

H1. El *Balanced Scorecard* tiene relación significativa con la *Planificación Estratégica* en una universidad privada de Lima, 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha = 0.05$; se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p > \alpha = 0.05$; se acepta la hipótesis nula.

Prueba estadística: Se tomó la prueba de **correlación de Spearman** porque las variables fueron cualitativas, por lo tanto, no se necesitó tomar la prueba de normalidad, que no se toman a las variables cualitativas.

Tabla 16. *Coefficiente de correlación de Spearman de las variables Balanced Scorecard y Planificación Estratégica*

			BSC	PE
Rho de Spearman	BSC	Coefficiente de correlación	1,000	,633**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	PE	Coefficiente de correlación	,633**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Decisión estadística:

La significancia de =,000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, El Balanced Scorecard tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, asimismo existe una correlación moderada positiva de ,633.

4.1.4. Prueba de hipótesis específica 1

Ho. Los KPIs no tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

H1. Los KPIs tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha= 0.05$)

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p > \alpha$; se acepta la hipótesis nula.

Prueba estadística: Se tomó la prueba de **correlación de Spearman** porque las variables fueron cualitativas, por lo tanto, no se necesitó tomar la prueba de normalidad, que no se toman a las variables cualitativas.

Tabla 17. Coeficiente de correlación de Spearman de los KPIs y la Planificación Estratégica

			Correlaciones	
			KPIs	PE
Rho de Spearman	KPIs	Coeficiente de correlación	1,000	,376*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	39	39
	PE	Coeficiente de correlación	,376*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	39	39

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Decisión estadística:

La significancia de =0,018 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, Los KPIs tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, asimismo la correlación baja de ,376.

4.1.5. Prueba de hipótesis específica 2

Ho. El mapa estratégico no tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

H1. El mapa estratégico tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha= 0.05$)

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p > \alpha$; se acepta la hipótesis nula.

Prueba estadística: Se tomó la prueba de **correlación de Spearman** porque las variables fueron cualitativas, por lo tanto, no se necesitó tomar la prueba de normalidad, que no se toman a las variables cualitativas.

Tabla 18. Coeficiente de correlación de Spearman del mapa estratégico y la Planificación Estratégica

			MAPA E.	PE
Rho de Spearman	MAPA E.	Coeficiente de correlación	1,000	,581**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	PE	Coeficiente de correlación	,581**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Decisión estadística:

La significancia de =0,000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, El mapa estratégico tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, asimismo la correlación es moderada de ,581.

4.1.6. Prueba de hipótesis específica 3

Ho. El análisis de desempeño no tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

H1. El análisis de desempeño tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha= 0.05$)

Regla de decisión:

- Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p > \alpha$; se acepta la hipótesis nula.

Prueba estadística: Se tomó la prueba de **correlación de Spearman** porque las variables fueron cualitativas, por lo tanto, no se necesitó tomar la prueba de normalidad, que no se toman a las variables cualitativas.

Tabla 19. Coeficiente de correlación de Spearman del análisis de desempeño y la Planificación Estratégica

			AD	PE
Rho de Spearman	AD	Coeficiente de correlación	1,000	,648**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	PE	Coeficiente de correlación	,648**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Decisión estadística:

La significancia de =0,000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, El análisis de desempeño tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, asimismo la correlación es moderada de ,648.

4.2. Discusión

Los resultados de la investigación dan cuenta que existe un grupo representativo del 53% de estudiantes que percibe un nivel muy satisfactorio para la variable Balanced Scorecard y a la vez nivel muy eficiente para la variable Planificación estratégica, asimismo, el 24% señala que la variable Balanced Scorecard y la variable Planificación estratégica alcanzan un nivel satisfactorio y muy eficiente respectivamente (tabla 15).

Al respecto, el trabajo de investigación realizado por Luna (2019) acerca del desarrollo de una propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la

gestión estratégica de la empresa Qumir SAC del año 2018, Se concluye pues, que la implementación de todos estos componentes le permitirá a la empresa determinar el cumplimiento de los objetivos e indicadores estratégicos planteados.

A diferencia en el trabajo de Investigación presentada por Vidal(2017), los resultados fueron; haciendo referencia a la variable gestión académica puede visualizarse que la mayoría de los participantes encuestados representados por el 36.1% se ubicaron en la categoría indeciso, seguidos de un 31.1% que manifestaron probablemente sí, de un 29.5% que exponen definitivamente si y con el 3.3% de quienes se ubicaron en probablemente no.

Conclusiones

1. El Balanced Scorecard tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, por la significancia de $=0,000$ que es menor a 0.05 , con una correlación positiva considerable del 0.633 .
2. Los KPIs tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, por la significancia de $=0,018$ que es menor a 0.05 , con una correlación positiva y baja del 0.376 .
3. El mapa estratégico tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, por la significancia de $=0,000$ que es menor a 0.05 , con una correlación positiva y considerable del 0.581 .
4. El análisis de desempeño tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021, por la significancia de $=0,000$ que es menor a 0.05 , con una correlación positiva y considerable del 0.648

Recomendaciones

Teniendo en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Los directivos de la Universidad deben formar un equipo capacitado en el uso del Balanced Scorecard, que permita alinear la planificación estratégica de manera efectiva y en relación con la visión institucional.
2. Los Jefes, Decanos y Directores de la Universidad deben establecer KPIs que conduzcan a todos los integrantes de la institución enfocarse en la meta a alcanzar, ya que; con los indicadores de medición se podrá tener el control del cumplimiento de los objetivos.
3. Fomentar la recreación del mapa estratégico donde se establezcan las relaciones de causa-efecto, técnicas de desarrollo y orden, al mismo tiempo, implementar las innovaciones estratégicas.
4. Evaluar los análisis de desempeño de los indicadores los cuales deben ser comunicados a la Gerencia para la toma de decisiones, con el fin de alinear los objetivos hacia el cumplimiento de la visión.

Referencias.

- Alarcón Suarez, Elsa Virginia, *Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de los servicios que presta la escuela académica profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, periodo 2008-201*. (Tesis de Magister, Universidad Nacional de Educación. Lima – Perú) 2016 p.4.
- Almuíñas Rivero J, Galarza López J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista GUAL, Florianópolis, 5(2), p. 72-97
- Álvarez A. (2012). La magia del planner. Madrid: Esic Editorial.
- Concepción Báez, Carlos M. (2007). La planificación estratégica como herramienta. ACIMED, 16(2) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-.
- American Psychological Association. (2020). *Guía resumen del ESTILO APA Séptima Edición*. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/index>
- Brunner, J. J., & Otros. (2018). Gobernanza universitaria: Experiencias e investigaciones en Latinoamérica. In *Asuntos de gobierno universitario*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31223/Obracompleta.Coleccionestudioseneducacion.2020Gonzalezeduardo.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Cendejas Valdés J. (2014). Planeación estratégica. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- CEPLAN *Lineamientos para la actualización del PEDN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico*. Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD Perú 2017 p.3.
- Clímaco Cañarte, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. Humanidades Médicas, 12(3), 464-486. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300

Fernández, Jorge (2019)). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos Planificación estratégica y su influencia con la gestión académica de la Facultad de Ciencias de la Educación, Humanas y Tecnología de la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba – Ecuador, año 2014*

Gomero, Angelica. (2019). Enrique Guzmán y Valle. *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.*, 1–15.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2016). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill

Luna, A., & Ventura, H. (2019). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión estratégica de la empresa Qumir S.A.C. del año 2018*. 92.

Roncancio G.(2019) *Historia del Cuadro de Mando Integral - CMI* (contada por Kaplan)

<https://gestion.pensemos.com/historia-cuadro-de-mando-integral-por-robert-kaplan>

Salcedo, R. (2019). Enrique Guzmán y Valle. *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.*, 5555555555, 1–15.

Sánchez Jacas, Isolina. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, 21(5), 635-641. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102930192017000500019&lng=es&tlng=es

Universidad San Ignacio de Loyola *Plan Estratégico Institucional 2016-2021*. Lima-Perú 2016, p.1.

Universidad Femenina del Sagrado Corazón, *Plan Estratégico Institucional* Oficina de Planificación La Molina-Perú, junio 2016 p.18.

Universidad peruana las Américas *plan estratégico institucional 2015-2021* Lima-Perú 2016 p.2

Universidad Nacional de Barranca *Plan Estratégico Institucional*, Barranca-Perú 2016 p.3.

Universidad Nacional Federico Villarreal, *Plan Estratégico Institucional 2013-2021*,2013, Lima-Perú p.35.

Universidad Alas Peruanas *Plan Estratégico Institucional*, Lima-Perú 2016 p.5.

Vargas Navarro, R. (2016). Diseño e implementación de un Balanced Scorecard para mejorar la gestión en el área de consejería académica de la Universidad Continental. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3895>

Verónica Andrade ; Juan Carlos ROCHA ; Cáceres, & Cedeño. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Rev. Espacios*, 40(2), 1–7.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>

Apéndices

Apéndice 01. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	DISEÑO METODOLOGICO
<p>Problema general</p> <p>¿Existe relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Existe relación entre los KPIs y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?</p> <p>¿Existe relación entre el mapa y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021?</p> <p>¿Existe relación entre el análisis de desempeño y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima, 2021? ?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre La perspectiva Financiera y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre La perspectiva cliente y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre La perspectiva Procesos Internos y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El Balanced Scorecard tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Los KPIs tienen relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p> <p>El mapa estratégico tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021</p> <p>El análisis de desempeño tiene relación significativa con la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima, 2021.</p>	<p>Balanced Scorecard y sus dimensiones:</p> <p>Los KPIs</p> <p>El mapa estratégico</p> <p>El análisis de desempeño</p> <p>Planificación estratégica y sus dimensiones:</p> <p>Análisis corporativo</p> <p>objetivos estratégicos</p> <p>Gestión para resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo correlacional • Diseño no experimental • Enfoque cuantitativo • Población Estudiantes de la universidad privada de Lima. • Muestra se trabajó con una muestra de 39 estudiantes. • Técnica encuesta • Instrumentos cuestionarios

Apéndice 02. Cuestionario de las variables



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

El presente instrumento pretende contribuir con el mejoramiento del servicio de atención al usuario de una universidad privada de Lima., para lo cual realizaremos una encuesta de las variables planificación estratégica y Balance de Scorecard. Te agradecemos por tomarte unos minutos para responder sinceramente nuestra encuesta.

Indicaciones:

Lea cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente, la presente encuesta es de carácter estrictamente confidencial, de la veracidad de su respuesta depende el éxito de nuestra investigación.

Utilice la siguiente leyenda:

Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
1	2	3	4	5

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce la Misión de la Universidad?					
2. ¿Conoce la Visión de la Universidad?					
3. ¿Conoce los objetivos de la Universidad?					
4. ¿Conoce los valores de la Universidad?					
5. ¿Conoce las fortalezas de la Universidad?					
6. ¿Conoce las debilidades de la Universidad?					
7. ¿Conoce las oportunidades de la Universidad?					
8. ¿Conoce las amenazas de la Universidad?					
9. ¿Conoce el Plan estratégico de la Universidad?					

10. ¿Conoce las metas de la Universidad?					
11. ¿Conoce si la universidad trabaja con planificación y Organización para lograr los objetivos planteados?					
12. ¿Conoce el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas?					
13. ¿Existe un control y monitoreo de la universidad acerca del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la universidad?					
14. ¿Conoce de la participación de los docentes, administrativos y estudiantes en los proyectos institucionales como parte del plan estratégico?					
15. ¿Conoce de la participación de los docentes, administrativos y estudiantes en las encuestas de medición de resultados sobre el plan estratégico?					
BALANCED SCORECARD	1	2	3	4	5
16. ¿Tiene conocimiento de los indicadores de gestión de la universidad?					
17. ¿Conoce si los indicadores de gestión garantizan un mejor control sobre los resultados obtenidos?					
18. ¿Conoce lo que es el Balanced Scorecard?					
19. ¿Conoce la importancia de implementar un control y monitoreo sobre la gestión del Planeamiento Estratégico?					
20. ¿Conoce la existencia de informes periódicos de cumplimiento del Plan Operativo?					
21. ¿Conoce si los indicadores de gestión garantizan un mejor control sobre los resultados obtenidos?					
22. ¿Conoce los objetivos de Innovación tecnológica?					
23. ¿Conoce si aplican en la universidad una metodología o modelo de gestión estratégico para medir el desempeño?					
24. ¿Conoce los planes de mejora que se dan en la universidad?					
25. ¿Piensa usted que la mejora continua conlleva al éxito?					
26. ¿Cree usted que la implantación de nuevos sistemas informáticos permite el mejor desenvolvimiento en los procesos de la universidad?					
27. ¿Los programas implementados por la universidad para internalizar la cultura organizacional han mejorado la actitud e identificación con la Institución?					

28. ¿El sistema de información y comunicación que tiene la universidad contribuye a la mejora del servicio educativo?					
29. ¿Considera usted útil evaluar el desempeño de la universidad mediante un cuadro de mando Integral?					
30. ¿Conoce el mapa estratégico de la universidad?					

Gracias por su participación

Apéndice 03 Validación de jueces expertos

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: LOLI BONILLA CESAR ENRIQUE
- 1.2. Grado Académico: MAGISTER
- 1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERLANA DE LAS AMERICAS
- 1.3.1. Especialidad del validador: AUDITOR- CONTADOR
- 1.3.2. Título de la investigación: EL BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA-2021
- 1.4. Autor del Instrumento: JOSÉ LUIS VEINTEMILLA SÁNCHEZ
- 1.5. ENCUESTA: PLANIFICACION ESTILATEGICA

2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

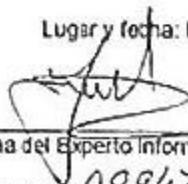
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y comprensible					/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					/
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					/
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias, los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico-científicos					/
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y las dimensiones					/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					/
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					/

PUNTAJE TOTAL: 50 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima, 07 de junio de 2021



Firma del Experto Informante.

DNI. N.º 09947953

Teléfono N.º 933001446

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: SÓMIZA ACHOCALLA, LUIS
- 1.2. Grado Académico: MAESTRO
- 1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS
- 1.3.1. Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN
- 1.3.2. Título de la Investigación: **EL BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA-2021**
- 1.4. Autor del Instrumento: **JOSÉ LUIS VEINTEMILLA SÁNCHEZ**
- 1.5. ENCUESTA: **PLANIFICACION ESTRATEGICA**

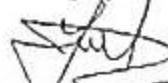
2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específicos y comprensible					/
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					/
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					/
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					/
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias, los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					/
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					/
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					/
10 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					/

PUNTAJE TOTAL: 50 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima, 07 de junio de 2021



Firma del Experto Informante.

DNI. N.º 09947953

Teléfono N.º 93700446

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: LOLI BONILLA CISAR ENYQUE
- 1.2. Grado Académico: MAGISTER
- 1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA DE LOS ANDES
- 1.3.1. Especialidad del validador: AUDITOR CONTADOR
- 1.3.2. Título de la Investigación: **EL BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA-2021**
- 1.4. Autor del Instrumento: **JOSÉ LUIS VEINTEMILLA SÁNCHEZ**
- 1.5. Instrumento: **ENCUESTA BALANCED SCORECARD**

2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

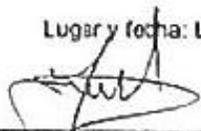
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y comprensible					/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					/
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					/
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias, los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					/
8. COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores y las dimensiones					/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					/
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación					/

PUNTAJE TOTAL: 50 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima, 07 de junio de 2021



Firma del Experto Informante.

DNI. N.º 09947953

Teléfono N.º 933001446

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del validador: LÓMEZ ACHOALLA, LUIS

1.2. Grado Académico: MAESTRO

1.3. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

1.3.1. Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN

1.3.2. Título de la investigación: **EL BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN**

ESTRATÉGICA EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA-2021

1.4. Autor del instrumento: **JOSÉ LUIS VEINTEMILLA SÁNCHEZ**

1.5. Instrumento: **ENCUESTA: BALANCED SCORECARD**

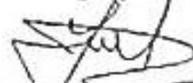
2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específicos y comprensible					/
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					/
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					/
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					/
5 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					/
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias, los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					/
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					/
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					/
10 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					/

PUNTAJE TOTAL: 50 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima, 07 de junio de 2021



Firma del Experto Informante.

DNI. N.º 09947953

Teléfono N.º 93700446