



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS, FILIAL TUMBES, AÑO 2015**

PRESENTADO POR:

BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

PIURA – PERÚ

2019



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS, FILIAL TUMBES, 2015**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

ASESOR

Mg. Wilson Arturo Ramos Clavijo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al personal administrativo de la institución, que logró que sea posible la realización de esta investigación, esperando que contribuya a mejorar los procesos administrativos, así mismo a mi familia por su apoyo incondicional y aliento constante.

AGRADECIMIENTO

Agradecer al divino creador por permitirnos un día más de vida y hacer posible la realización de nuestras aspiraciones en nuestra vida profesional, así como personal.

Al Director y los empleados de la institución que ayudaron de forma cordial y respetuosa a la realización del trabajo de investigación.

A mis padres que lucharon día a día para poder ayudarme a ser un profesional, a salir adelante y lograr mis objetivos, a mi esposa Jackeline Reyes Rueda, mis hijos Maibirely Julieta y Darío Aldair por su apoyo incondicional y aliento constante.

El autor

RECONOCIMIENTO

“A los profesionales que nos entregaron sus sapiencias y sus experiencias profesionales, además de su apoyo desinteresado para poder lograr la culminación de nuestros estudios”.

El autor

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RECONOCIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	14
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL	14
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL	15
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	15
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	16
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	16
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	18
1.5.1. JUSTIFICACIÓN	18
1.5.2. IMPORTANCIA	19
1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	23
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
2.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS	27
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	47
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	51
3.1 HIPÓTESIS GENERAL	51
3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	51
3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES	52
3.4 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	54
4.1.1 Enfoque de la Investigación	55
4.1.2 Tipo de Investigación	55
4.1.3 Nivel de Investigación	55
4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	56

4.2.1	Métodos de Investigación	56
4.2.2	Diseño de la Investigación	56
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	57
4.3.1	Población	57
4.3.2	Muestra	58
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
4.4.1	Técnicas	59
4.4.2	Instrumentos	59
4.4.3	Validez y confiabilidad	61
4.4.4	Plan de análisis de datos.	64
4.4.5	Ética en la investigación	66
CAPÍTULO V:	RESULTADOS	67
5.1	Análisis descriptivo	67
5.2	Análisis inferencial.	75
5.3	Diseño del BSC	82
CAPÍTULO VI:	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	92
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES		98
FUENTES DE INFORMACIÓN		100
ANEXOS		104
1.	Matriz de consistencia.	
2.	Instrumento(s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores.	
3.	Validación de expertos	
4.	Tabla de la prueba de validación (Prueba binominal o V de Aiken)	
5.	Copia de la data procesada	
6.	Consentimiento informado	
7.	Autorización de la entidad donde se realizó el trabajo de campo.	
8.	Declaratoria de autenticidad del informe de tesis.	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	Pág.
Tabla 1. Costos de Hardware	18
Tabla 2. Costos de Software	18
Tabla 3. Total Costos de Inversión	18
Tabla 4. Costos de Recursos Humanos	18
Tabla 5. Costos de Materiales	19
Tabla 6. Costos de Servicios	19
Tabla 7. Total Costos de Desarrollo	19
Tabla 8. Total Costos de Inversión	19
Tabla 9. Validez del Instrumento	61
Tabla 10. Instrumento Balanced Scorecard	63
Tabla 11. Instrumento Gestión Administrativa	63
Tabla 12. Distribución de frecuencias y porcentajes del BSC	66
Tabla 13. Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión Toma de Decisiones	67
Tabla 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Gestión	68
Tabla 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de la Gestión Administrativa	69
Tabla 16. Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión Dirección Estratégica	70
Tabla 17. Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Desempeño	71
Tabla 18. Distribución de frecuencias y porcentajes dimensión Cultura Organizacional	72
Tabla 19. Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Retribución	73
Tabla 20. Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov	74
Tabla 21. Correlación entre el diseño del BSC y la Gestión Administrativa	75
Tabla 22. Correlación entre dimensión Toma de Decisiones y Gestión Administrativa	75
Tabla 23. Correlación entre la dimensión Gestión y la Gestión Administrativa	76
Tabla 24. Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Dirección Estratégica	77
Tabla 25. Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Desempeño	78
Tabla 26. Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Cultura Organizacional	79
Tabla 27. Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Retribución	80
Tabla 28. Análisis FODA de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes	83
Tabla 29. Mapa Estratégico	84
Tabla 30. Perspectivas Estratégicas	85

FIGURAS	Pág.
Figura N°01. Distribución porcentual del BSC	65
Figura N°02. Distribución porcentual de la dimensión Toma de Decisiones	66
Figura N°03. Distribución porcentual de la dimensión Gestión	67
Figura N°04. Distribución porcentual de la Gestión Administrativa	68
Figura N°05. Distribución porcentual de la dimensión Dirección Estratégica	69
Figura N°06. Distribución porcentual de la dimensión Desempeño	70
Figura N°07. Distribución porcentual de la dimensión Cultura Organizacional	71
Figura N°08. Distribución porcentual de la dimensión Retribuciones	72
Figura N°09. Diseño Balanced Scorecard de la UAP Tumbes	86
Figura N° 10. Ingreso de datos perspectiva financiera	87
Figura N° 11. Ingreso de datos perspectiva clientes	87
Figura N° 12. Ingreso de datos perspectiva Procesos Internos	88
Figura N° 13. Ingreso de datos perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	88
Figura N° 14. Cuadro de Mando Integral UAP-TUMBES	89
Figura N° 15. Cuadro de Mando Integral UAP-TUMBES	90

RESUMEN

El trabajo de investigación que se realizó, designado **Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes**, nos indica la influencia del diseño de un BSC en la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, con la finalidad de mostrar propuestas que ayuden a mejorar la gestión administrativa proporcionado así, la planificación estratégica en las cuatro perspectivas que ayuden a la institución a ser más eficiente, productiva y competitiva en las actividades que desempeña y los procesos que realiza.

La investigación es de carácter descriptivo correlacional, tipo básica y de una metodología científica, para el acopio de la información sobre el conocimiento, capacitación, calidad de servicio, cultura organizacional, desempeño, dirección estratégica, retribuciones tanto para el BSC como la gestión administrativa, se ha diseñado un cuestionario de preguntas para los trabajadores administrativos, quienes accedieron a colaborar con nuestro trabajo de investigación, de un total de 23 encuestados. Con el diseño del BSC se definirán los objetivos estratégicos, con ello se generara un mapa estratégico que servirá de base para la selección y el diseño de indicadores sobre los cuales se establecerán metas e iniciativas.

La investigación permite concluir que un adecuado proceso de planificación apoyado con el diseño de un BSC, facilita a mejorar los resultados de la gestión administrativa de la Universidad, asegurando el recomendable uso de recursos y la toma de decisiones. El disponer de una serie de interesantes cuadros de mando con información requerida permitirá obtener resultados como: la mejora de la planificación estratégica, logrando definir los indicadores de gestión de forma integrada, balanceada y estratégica.

Sobre los resultados descriptivos del Diseño del BSC, se estableció que la mayor proporción del personal administrativo encuestado considera que el diseño del BSC se debería realizar. Del mismo modo los resultados descriptivos de la variable gestión administrativa, existe un 39.13% de satisfacción, así mismo hay un 39.13% de insatisfacción de trabajadores encuestados, los que consideran que la gestión administrativa se encuentra en un nivel medio. En el resultado del análisis inferencial de las variables, BSC y gestión Administrativa, se demostró que los datos son no paramétricos con la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) y con la prueba Rho de Pearson, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis del investigador (H_1), con una significancia de 0.00.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Misión, Visión, Indicadores, objetivos estratégicos, planificación.

ABSTRACT

The research that was conducted, designated Designing a Balanced Scorecard as a strategic planning tool in Administrative Management Alas Peruanas University Branch Tumbes, indicates the influence of the design of a BSC in the administration of the University Alas Peruanas Subsidiary Tumbes, with the purpose of showing proposals that help to improve the administrative management provided thus, the strategic planning in the four perspectives that help the institution to be more efficient, productive and competitive in the activities it carries out and the processes it performs.

The research is correlational descriptive, basic type and a scientific methodology for gathering information on knowledge, training, service quality, organizational culture, performance, strategic direction, remuneration for both the BSC and administrative management, a questionnaire of questions was designed for the administrative workers, who agreed to collaborate with our research work, out of a total of 23 respondents. With the design of the BSC, the strategic objectives will be defined, thereby generating a strategic map that will serve as a basis for the selection and design of indicators on which goals and initiatives will be established. The research allows us to conclude that an adequate planning process supported by the design of a BSC facilitates the improvement of the administrative management results of the University, ensuring the recommendable use of resources and decision making. The availability of a series of interesting dashboards with required information will allow obtaining results such as: the improvement of strategic planning, managing to define the management indicators in an integrated, balanced and strategic way.

On the descriptive results of the Design of the BSC, it was established that the greater proportion of the administrative personnel surveyed consider that the design of the BSC should be carried out. Similarly the descriptive results of the variable administrative management, there is a 39.13% satisfaction, likewise there is a 39.13% dissatisfaction of surveyed workers, those who consider that the administrative management is at a middle level. In the result of inferential analysis of the variables, BSC° and administrative management, it was shown that data is nonparametric with normality test (Kolmogorov-Smirnov) and Rho Pearson test, therefore the null hypothesis is rejected (H0) and the hypothesis of the researcher (H1) and with a significance of 0.00 is accepted.

Keywords: Balanced Scorecard, Balanced Scorecard, Strategy, Mission, Vision, Indicators, strategic objectives, planning.

INTRODUCCIÓN

Los insondables cambios tecnológicos, socioculturales y políticos del siglo pasado, han generado un ambiente empresarial más tumultuoso y emprendedor, que han motivado en las estructuras productivas, la necesidad de desarrollar su actividad en ambientes con crecientes horizontes de competencia.

Las organizaciones están muy alertas y preocupadas. Los mercados cambian y el nivel de competitividad es cada vez mayor. En algunos casos los resultados empeoran sin tener claro si su origen consiste en problemas estructurales o coyunturales, o si se ha emprendido la búsqueda de soluciones idóneas. Ante esos escenarios, surge la necesidad de plantear herramientas de gestión que contribuyan a la resolución de problemas que tienen las empresas y que preocupan a los directivos. En la práctica cotidiana resulta habitual que a los directivos de las empresas les resulte difícil identificar los puntos fuertes y débiles de su propia organización.

Por tal motivo se ha realizado una investigación en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes con la finalidad de diseñar un **Balanced Scorecard que sirva como herramienta de apoyo en la planeación estratégica de la gestión administrativa**; y al igual que muchas de las instituciones públicas y/o privadas, dispone de un plan estratégico, pero las actividades que desarrollan día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de los objetivos, por lo que se hace difícil evaluar y tomar decisiones, por eso la necesidad de diseñar el Balanced Scorecard en la organización, que busca la comunicación e integración entre los directivos y los empleados, ayudando a entender cómo y qué tanto los empleados se desempeñan para obtener los resultados de la institución. Lo que se desea lograr, aparte del progreso de la gestión administrativa mediante el planteamiento de objetivos e indicadores, es concientizar a los empleados, que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento de la institución y que el desempeño personal repercute de manera directa en la mejora de la institución.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las organizaciones hoy en día se enfrentan al reto de posicionarse en un mundo globalizado, a través de nuevas tecnologías y procesos innovadores, organizando sus procedimientos para mantener niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mercado, las preferencias de los consumidores obligan a las organizaciones a realizar cambios en el corto y largo plazo encaminados a mejorar su capacidad competitiva requiriendo que sus empleados sean tanto productivos como eficaces en condiciones idóneas, y así satisfacer las expectativas de sus clientes y la fidelización de los mismos.

(Paris, 2005) afirma: “La planificación estratégica integra la misión, los valores, los principios y las políticas generales, objetivos y programas en un todo coherente y contribuye a eliminar conflictos entre ellos” (P. 23).

En ese sentido, la innovación de las organizaciones involucra la transformación de la gestión administrativa, así como los cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo que se hace necesario flexibilizar la distribución de procedimientos, hacerlos más livianos y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de las áreas de la organización, agilizando los procesos internos.

(Norton y Kaplan, 2001), establece “el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de lineación de los

objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento” (P. 32).

Se ha determinado que la Universidad Alas Peruanas S.A. filial Tumbes, no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades, en concreto, no lleva de forma correcta una planeación adecuada de los mismos, lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado, sabiendo esto, se pueden realizar los ajustes correspondientes.

En el mismo contexto no se dispone de una dirección estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial; en ese sentido, la toma de decisiones difiere por la falta de información que provenga no sólo de la perspectiva o aspecto financiero, sino también del cliente, los procesos internos, capacitación y entrenamiento del personal, etc. Se concluyó que no existe buena coordinación e integración de las áreas administrativas.

Asimismo, se ha determinado que Universidad Alas Peruanas S.A. filial Tumbes. No define indicadores de resultados de gestión, es decir estándares de desempeño por cada una de las perspectivas empresariales, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones en forma correcta; originando por tanto, falta de competitividad. Todas estas evaluaciones se enmarcan en un sistema de gerencia estratégico que conduzca la mejora y que permita prepararse para el futuro.

1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Delimitación Espacial.

Universidad Alas Peruanas – Departamento Tumbes, Provincia Tumbes - Distrito de Tumbes.

Dirección: Av. Los Laureles S/N – Urbanización La Alborada.

1.2.2. Delimitación Social.

La investigación se desarrollará y tomará como unidades de análisis.

El área Administrativa, para determinar flujo de información de los procesos administrativos y las coordinaciones correspondientes en todas las áreas, en donde tenemos un total de 23 trabajadores.

1.2.3. Delimitación Temporal.

Se tomará como punto de partida el análisis de planeación estratégica del año 2015 y los factores relacionados para determinar efectos sobre la comunicación, alineación, ejecución y vinculación de los objetivos estratégicos efectuados con el Balanced Scorecard. El horizonte de tiempo es de marzo a diciembre 2015.

1.2.4. Delimitación Conceptual.

La delimitación conceptual abarcará al Balanced Scorecard, en cuyo alcance teórico se sustentará en el contexto empresarial y académico para la planeación estratégica y académica el proyecto se encontrará enmarcado dentro del área de la Administración y se aplicará conocimientos de las siguientes áreas:

- a) Administración
 - Planeación estratégica.
 - Balanced Scorecard.
- b) Metodología de la Investigación

Que guiará el trabajo por la metodología, exponiendo diseños de comprobación de cumplimiento de objetivos y de hipótesis.
- c) Estadística

Determinará el sustento empírico, propio de las ciencias para estudios científicos de comprobación matemática y de significancia.
- d) Análisis descriptivo e inferencial.

Balanced Scorecard

Es un Sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que estos deben desempeñar. (Kaplan, Robert y Norton, 1992).

Kaplan, Robert y Norton, (1992) Los indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de costo, calidad, tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles,

definidos por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales, se podrá ver la integridad de la organización. Las cuatro perspectivas son:

- a. Perspectiva Financiera:** Identificará la habilidad y capacidad que tiene la organización para lograr convertir en ganancias los objetivos que se han acordado como parte de la estrategia.
- b. Perspectiva del Cliente:** Identificará las acciones a acometer con los clientes que permitan obtener los resultados financieros propuestos y se medirán por determinados indicadores de desempeño relacionados con los clientes.
- c. Perspectiva de los procesos internos:** Permitirá trabajar sobre la eficacia de los procesos internos de la organización, sus estructuras, los sistemas de relaciones en fin todo aquello que facilite la descentralización de los elementos de la organización y la valoración de su desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas.
- d. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** Que informarán como crecen y se desarrollan sus recursos humanos (el capital más valioso de toda empresa), para ellos, estén en condiciones de anticiparse y satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Principal.

¿Cuál es la relación entre el diseño de un Balanced Scorecard y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

1.3.2. Problemas Específicos.

- ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

- ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con las retribuciones de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿De qué manera la gestión empresarial se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre el diseño de un Balanced Scorecard con la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.
- Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

- Determinar la relación existente entre el diseño Balanced Scorecard y la dimensión cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.
- Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión retribuciones de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.
- Determinar la relación existente entre dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.
- Determinar la relación existente entre la dimensión gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Justificación

De acuerdo a Ackoff (1953) y Miller (1977) plantean que “para justificar la realización de un trabajo de investigación, se debe tener en cuenta la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica”.

Méndez (1995) sostiene “La justificación en la investigación puede ser de carácter teórico, práctico, metodológico y social” (P.81).

a) Teórica

El propósito de la investigación el estudio y revisión de la garantía de una planeación estratégica utilizando el Balanced Scorecard como metodología en la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015 siendo conveniente la investigación, ya que se busca que la comunicación e igualdad se mejore en las áreas comprometidas dado el trabajo del personal capacitado y que se trabaje con decisiones que influyan la identificación con la empresa y su motivación, asimismo servirá como fuente de información en lo científico tecnológico a los futuros investigadores

b) Práctica

Los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido por la investigación son la caracterización de factores dentro de la planeación estratégica y cómo se asocian con elementos de gestión administrativa, esto no tiene antecedentes contextuales ni de investigación en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, este conocimiento estimulará elementos de ejecución y acción para llevar a cabo decisiones fundamentadas en indicadores y objetivos estratégicos que mejorara la gestión administrativa.

c) Metodológica

El presente trabajo de investigación se indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostradas su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras instituciones educativas.

Kerlinger (1988) describe el método científico como: "La manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar, y es de índole reflexiva".

d) Social

Para tal fin, la investigación tendrá criterios de conveniencia, pues tiene un propósito académico que permite enmarcar los elementos de trabajo de cursos de pos grado que permitan la sustentación y defensa del proyecto para el autor de la presente investigación, tiene una relevancia social, porque establece elementos de utilidad en diagnóstico y planificación de áreas junto con personal de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes.

1.5.2. Importancia.

La importancia del proyecto de investigación se atribuye a que con la planeación estratégica utilizando el Balanced Scorecard como metodología en la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015, va a permitir explicar los procesos claves de la institución (áreas administrativas); además constituye una herramienta de valor para las personas que intervienen en la gestión.

1.6. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

A. COSTOS DE INVERSIÓN

1. Hardware

Tabla 01: Costos de Hardware

Descripción	Cantidad	Costo	Subtotal (S/.)
Laptop Lenovo Intel Core I5	1	0.00	0.00
Impresora HP Wifi	1	350.00	350.00
Estabilizador	1	80.00	80.00
TOTAL			S/. 430.00

Fuente: Elaboración propia

2. Software

Tabla 02: Costos de Software

Descripción	Cantidad	Costo	Subtotal (S/.)
S.O Windows Seven	1	700.00	700.00
Office 2013	1	300.00	300.00
TOTAL			S/. 1000.00

Fuente: Elaboración propia

TOTAL COSTOS DE INVERSIÓN

Tabla 03: Total Costos de Inversión

Descripción	Subtotal (S/.)
Costos de Hardware	S/. 430.00
Costos de Software	S/. 1000.00
TOTAL	S/. 1430.00

Fuente: Elaboración propia

B. COSTOS DE DESARROLLO

1. Costos de Recursos Humanos

Tabla 04: Costos de Recursos Humanos

Descripción	Cantidad	Costo	Subtotal (S/.)
Investigador	1	0.00	0.00
Asesor	1	600.00	600.00
TOTAL			S/. 600.00

Fuente: Elaboración propia

2. Costo de Materiales

Tabla 05: Costos de Materiales

Descripción	Unidad	Costo x Unid. (S/.)	Cantidad	Subtotal (S/.)
Papel Bond A4	Millar	24.00	2	48.00
Tinta Impresora	Cartuchos	40.00	4	160.00
Fólder Manila A4	Docena	6.00	1	6.00
Fáster	Caja	6.00	1	6.00
Grapas	Caja	5.00	1	5.00
USB 4GB	Unidad	25.00	1	25.00
Otros	Material	50.00	1	50.00
TOTAL				S/. 300.00

Fuente: Elaboración propia

3. Costos de Servicio

Tabla 06: Costos de Servicios

Descripción	Medida	Cantidad	Precio Unit. (S/.)	Subtotal (S/.)
Internet	Horas	80	1.00	80.00
Transporte	Movilidad	8	100.00	800.00
TOTAL				S/. 880.00

Fuente: Elaboración propia

TOTAL COSTOS DE DESARROLLO

Tabla 07: Total Costos de Desarrollo

Descripción	Subtotal (S/.)
Costos de Recursos Humanos	S/. 600.00
Costos de Materiales	S/. 300.00
Costos de Servicio	S/. 880.00
TOTAL	S/. 1780.00

Fuente: Elaboración propia

C. TOTAL COSTOS DE INVERSION

Tabla 08: Total Costos de Inversión

Descripción	Subtotal (S/.)
Costos de Inversión	S/. 1430.00
Costos de Desarrollo	S/. 1780.00
TOTAL	S/. 3210.00

Fuente: Elaboración propia

1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La Universidad Alas Peruanas filial Tumbes no cuenta con una herramienta de gestión que permita conocer su real situación, por tal motivo la decisión de la implementación de un BSC o cuadro de mando integral está a cargo de los directivos de la institución, esta herramienta de gestión beneficiaría a la institución por cuanto optimizaría los procesos administrativos, asimismo la comunicación en las diversas áreas de la organización.

La principal limitación que se encontró para el desarrollo del trabajo de investigación, es el horario de trabajo del personal administrativo, el mismo que es considerado como parte esencial para el diseño del BSC, en su gran mayoría los trabajadores se encontraban fuera de sus oficinas debido a las diferentes actividades académicas encomendadas por la Dirección General y propias de su entorno laboral. Se trató de lidiar con esta limitación, sin embargo, aparte de lo señalado, puede decirse que no se encontró limitaciones que pusieran en riesgo la realización del proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1 Internacionales

Ramírez (2013) presentó su trabajo de tesis para obtener el grado de Magíster en Ingeniería Informática en la Universidad EAFIT Colombia, titulado “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE – CASO QUIPUX”. La tesis de maestría que se desarrolla a continuación presenta un caso de estudio que tiene como alcance el diseño y la implementación de un Balanced Scorecard en la empresa de desarrollo de software Quipux. El diseño se hace a partir del análisis del plan estratégico 2013-1016 siguiendo la metodología propuesta por Goethert y Fisher para usar BSC y GQ(IM) en conjunto (GOETHER 2003); se analiza la estrategia desde los objetivos estratégicos, los cuales son descompuestos en sub-objetivos y asignados a una de las perspectivas del Balanced Scorecard para luego ser priorizados y seleccionados aquellos que se van a incluir. Los objetivos restantes son analizados definiendo los criterios de éxito y aplicando las técnicas GQ(IM) que permiten llegar a mediciones e indicadores mediante la generación de preguntas asociadas a los diferentes objetivos. Los indicadores resultantes son los que permiten construir el Balanced Scorecard.

Echeverría (2009), presentó su trabajo de tesis para obtener el grado de Magíster en el Instituto de Altos Estudios Nacionales Ecuador, titulado “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO”, cuyo es objetivo es diseñar y proponer la planificación estratégica

y cuadro de mando integral en el organismo de acreditación ecuatoriano, así mismo determinar que las empresas del sector público y privado se ven aproximados por la necesidad de uso de herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para toma de decisiones , que vincule las actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional, por lo antes mencionado el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es la herramienta gerencial propuesta para solucionar lo antes mencionado, misma que se propone en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano en el presente estudio.

Grajales (2015), en su tesis denominada “Diseño del Balance Scorecard (BSC) en una empresa del sector privado en Bogotá” desarrollada para lograr la profesión de Ingeniero industrial en la Universidad Militar Nueva Granada; se proyectó como objetivo diseñar y medir el funcionamiento del Balance Scorecard en la empresa JAB S.A.S, con el propósito de proporcionar a la directiva estrategias para la mejora del desempeño. Un estudio de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – descriptivo. La recaudación de información se realizó mediante encuesta y observación, como instrumento se usó un cuestionario. Los resultados de la investigación dan cuenta que la empresa Laminados Jab presentan niveles bajos en cuanto a los indicadores de control, pero si tienen niveles correctos de indicadores de calidad. Por el cual se realizó el diseño y formulación de este instrumento de gestión, enseñando su funcionalidad para incrementar el desempeño y rentabilidad del ejercicio llegando así a cumplir con los objetivos trazados.

Solórzano (2014) en su tesis denominada “Implementación del Balance Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador”, este proyecto de investigación se realiza con la finalidad de conseguir la profesión de ingeniería en contabilidad y auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana; donde se tuvo como objetivo implementar el balance scorecard como herramienta de información sobre la gestión del editorial Don Bosco. Desarrollado mediante un método deductivo, de diseño descriptivo comparativo. El recojo de información se realizó mediante el cuestionario de preguntas, observación y análisis documental. Los resultados del estudio permiten concluir que el balance scorecard permite visualizar de manera más integra los objetivos estratégicos que fueron

determinados por la organización en su momento adecuado, los mismos que a su vez permiten lograr cumplir con la misión y visión de la entidad inmobiliaria.

Esteves (2013), presentaron su trabajo de tesis para obtener el grado de Magíster en Educación Superior en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil , titulado “**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**”. El propósito de este trabajo es presentar una propuesta que permita monitorear la ejecución de la planificación estratégica de la facultad. Realizar los ajustes y adaptaciones para crear una misión explícita, visión integradora, FODA correctamente estructurado, para que puedan surgir temas estratégicos. El proyecto tiene carácter de unidad económica, ya que la Facultad genera sus propios ingresos y egresos determinando sus propios excedentes que le permitirán mantener el crecimiento sostenible de la misma. Para lograr el propósito, se ha dividido el trabajo en 3 partes: la Primera parte tiene que ver con las definiciones de los problemas, hasta llegar a los objetivos pasando por las respectivas consideraciones de las bases legales. En la parte II, se hace uso del Marco Lógico, como herramienta para monitorear este proyecto y la parte III, que es donde se desarrolla paso a paso el procedimiento para implementar el Balanced ScoreCard en la Facultad.

2.1.2 Nacionales

Marchand (2013), presento su tesis para obtener el grado de Master en Dirección Estratégica de Tecnologías de la Información en la Universidad de Piura, titulado “**METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TIC. CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**”, cuyo objetivo es encontrar, en primer lugar, la brecha que existe entre los esfuerzos de TIC y las estrategias de la organización expresadas en los procesos y dependencias; en segundo lugar, establecer las acciones que permitan cerrar esa brecha y hacer uso del modelo de BSC para la gestión, que deviene en el monitoreo, control y acciones correctivas y preventivas. La metodología pasa por un proceso de validación mediante reuniones y entrevistas con los funcionarios y usuarios cuyo resultado se refleja en la construcción del cuadro de mando integral orientada a las estrategias organizacionales.

Chávarry y Vásquez (2016), presentaron su tesis para obtener el grado de Ingeniero de Sistemas en la Universidad nacional de Trujillo, titulado **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LA SUCURSAL DEL BANCO AZTECA DEL PERÚ – OFICINA CHEPÉN”**. El propósito de este trabajo es realizar una propuesta para mejorar la gestión de Clientes, con el fin de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficiente las actividades y tareas para el logro de la misión, a las entidades financieras corresponde al crecimiento e incremento en cuanto captación de clientes, que en consecuencia generará grandes beneficios en dicha entidad. Esta investigación trata de orientar al lector interesado en adquirir conocimientos para diseñar un Cuadro de Mando Integral de gestión empresarial a nivel estratégico, basado en el CMI aplicando la metodología IRIS para su desarrollo.

Quispe (2017), presentó su tesis para obtener el Título Profesional de Contador en la Universidad Cesar Vallejo - Trujillo, titulado **“BALANCED SCORECARD Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL 2017”**. El trabajo de investigación procura relacionar el balance scorecard y la rentabilidad de los negocios inmobiliarios en el distrito de San Miguel 2017. Con la finalidad de presentar propuestas de mejora para realizar una gestión eficiente en los entes, una gran mayoría de empresas inmobiliarias del distrito tienen muchos problemas de gestión, la implantación del BSC ayudaría a mejorar los procedimientos en las perspectivas financieras, clientes, aprendizaje y procesos internos.

Suarez (2013), presentó su tesis para obtener el grado de Maestro en gerencia Educativa Estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lambayeque , titulado **“PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA”**. En el presente trabajo se efectuó un diagnóstico de la Facultad de Medicina Veterinaria de la UNPRG, encontrando que tenía insuficiencias en la gestión de los recursos humanos lo cual ocasiona muchos problemas en la gestión de la Facultad, problemas que, si bien son percibidos por los directivos, no existía una planificación para encararlos y resolverlos. A través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral se lograron formalizar muchos aspectos del control de gestión de los recursos humanos así como la toma de conciencia

en los directivos sobre los aspectos relevantes para lograr los objetivos. Uno de los aspectos más importantes para sustentar y perdurar la herramienta es el desarrollo e implantación de un sistema de información que permita la recuperación de datos y el cálculo de los resultados obtenidos.

Torres (2015), presento su tesis para obtener el grado de Magister en Administración con mención en Informática para la Gestión en la Universidad Nacional del Centro del Perú, titulado **“EL BALANCED SCORECARD -BSC COMO FACTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) COMERCIALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA, 2013”**. El trabajo de investigación pretende explicar la utilización del Balanced Scorecard - BSC o también llamado Cuadro de Mando Integral - CMI que proporciona una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en las empresas mediante la utilización de objetivos a medir y métricas. Esto quiere decir que no sólo se puede analizar el pasado, sino que permite tener una visión de lo que está sucediendo actualmente y permite anticiparse en la toma de decisiones hacia el futuro. Asimismo, la aplicación del BSC ha tenido como objetivo monitorear el progreso y crecimiento económico de las empresas, obteniendo los datos generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuentan estas, presentándose en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard – BSC fue presentado por Robert Kaplan y David Norton (1992), el cual se basaba en estudios realizados en una empresa de semiconductores, que posteriormente sería replicada en otras más y que basa su concepto en la administración desde la medición balanceada del cumplimiento de la estrategia. Hoy el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia.

El BSC radica en que la destreza de la entidad con sus objetivos definidos y visiblemente coherentes entre sí, calculados con los indicadores de desempeño, relacionada al logro de metas determinadas y defendidas por un conjunto de iniciativas, que es representada en una organización coherente (Kaplan y Norton, 1992, p. 234).

El modelo de implementación del balanced scorecard generado por Kaplan y Norton es el modelo de los cuatro pasos:

Paso 1: Definición Estratégica: Donde están incluidos: la misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor y un plan del proyecto.

Paso 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.

Paso 3: Vectores, Metas e Iniciativas.

Paso 4: Comunicación, Implantación y Sistematización.

Las ganancias encontradas en las organizaciones que aplicaron el BSC, se puede detallar en lo siguiente:

- a. Ayuda aumentar la rentabilidad económica y crear valor en el tiempo.
 - b. El BSC le permite alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la empresa.
 - c. Este instrumento brinda a la dirección una información detallada y clara de las operaciones de la empresa.
 - d. Esta herramienta permite una buena comunicación y comprensión de los objetivos establecidos del negocio en todos los niveles de este.
 - e. Con el mismo significado del BSC permite ir conociendo la estrategia.
 - f. BSC permite simplificar la cantidad de información que puede extraerse de los sistemas de información que posee la organización, ya que de ellos, el balanced scorecard obtiene lo más importante.
 - g. calcula el nivel de aportación personal de los miembros de la organización con los resultados de la organización.
 - h. Transforma la estrategia en acción.
 - j. Produce indicadores de control adecuado.
 - k. Facultad tomar decisiones en el momento adecuado.
 - l. Incrementa la satisfacción de sus clientes.
 - m. Instala un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.
- (Kaplan y Norton, 2005, p. 240)

Las perspectivas del Balanced Scorecard:

Kaplan y Norton (2001) afirman que:

El BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna de la empresa
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje).

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra.

A continuación una breve descripción de cada una de las perspectivas:

A. Perspectiva financiera:

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. (p. 39)

B. Perspectiva del cliente:

Se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que esta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad. (p. 39)

C. Perspectiva proceso interno:

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad. (p. 40)

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. (p. 42)

Según Apaza (2009) El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.

En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. El cuadro de mando integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una infraestructura para transformar la estrategia en opción, posibilita a través del diagrama causa – efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de consecuencias si/entonces) permitiendo anticipar a futuro, cómo el negocio creará valor para los clientes (Apaza, 2009).

Zans (2010) afirma que “el CMI es un instrumento importante para dirigir empresas de forma productiva en el corto y largo plazo. Su efectividad radica en una buen entendimiento de sus principios, una utilización total que comprometa a la dirección de la negocio” (p.128).

Es un instrumento que ayuda a constituir la estrategia y la misión de una entidad que surge de un conjunto de medidas de acción. Pone intensidad en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos establecidos. Ofrece un esquema para transformar la estrategia en acción. Posibilita por medio del diagrama causa - efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/entonces.) Permitted anticipar a futuro, como la empresa generara valor para los clientes.

(Zans, 2010, p.128)

Los beneficios del BSC no dependen del tipo de organización, sino de los problemas a los que se enfrenta le empresa. El BSC se ha instalado en grandes y pequeñas empresas, en sectores del mercado regulados y no regulados, en negocios con y sin fines de lucro, así como en negocios con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende del nivel de satisfacción con el actual modelo de administración y el entendimiento de la estrategia del negocio que demuestran las personas de nuestra empresa. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la administración, dar preferencia a lo importante, alinear la empresa y promover el aprendizaje en ella.

(Zans, 2010, p.128)

El Cuadro de mando integral como sistema de gestión

Kaplan y Norton (2001) afirman que:

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos decisivos:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d. Aumentar el feedback y formación estratégica.

(Kaplan y Norton, 2001, p. 23)

Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

Norton y Kaplan (2001), El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Los beneficios en las organizaciones que optan por su implementación son:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante.

Perspectivas y Mapas Estratégicos

El mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización (Vigorena, 2005).

Según Fernández (2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.

2.2.2 Dimensiones del Balanced Scorecard

2.2.2.1 Toma de decisiones

Smith (2000), define lo importante que es mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para ser una herramienta dinámica de gestión, esto es más fácil si se dispone de adecuadas tecnologías de información. Los indicadores seleccionados deben poder ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y a veces pueden ser remplazados por otros más actualizados.

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana. **Amaya (2010) afirma**, “todos somos tomadores de decisiones, sin embargo, tomar una decisión empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y por sobre todo, la creatividad” (p. 3).

Simon (1997), La toma de decisiones son los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema.

La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (Kast, 1979).

2.2.2.2 Gestión

Vilcarromero (s.f.) concluye que:

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización

de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p. 14)

Andrade (2002) afirma que en una gestión, lo importante es la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen efectos en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

Según expresan Villamayor y Lamas (1998), gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones.

Sosa (2016) afirma que la Gestión Empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa. La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción. En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración. También existen otro tipo de agentes como consultores externos.

2.2.3 Gestión Administrativa

La administración plantea crear dentro de la organización un medio que proporcione el acatamiento de los objetivos para el cual fue creada. En sentido

general, se indica que es el proceso mediante el cual se proyectan las operaciones de quienes elaboran el proyecto empresarial, a la vez que se elige y se capacita, constituyendo sus interrelaciones, asumiendo su trabajo y valorando sus resultados (Zabala, 2005).

Se concluye de lo anterior, que el proceso administrativo presenta una sucesión de acciones que se les designa como funciones. En la práctica, las funciones administrativas se unen y se desarrollan plenamente, pero, para efectos naturales, sus numerosas expresiones se han asociado en las siguientes: planeación, organización, dirección, ejecución y control. En vista de ello, administrar se define como una cadena sistemática de funciones que hacen viable el desempeño de los objetivos de la organización (Zabala, 2005).

Luna (2015) afirma: “el conocimiento administrativo tiene un carácter específico, dado que es un medio efectivo para lograr que se haga el trabajo, por lo consecuente no puede confundirse con otras disciplinas afines” (P. 33).

Funciones Administrativas

A. Función de Planeación

Para poder administrar con un buen desempeño, debemos planificar la gestión, eso es, decidir anticipadamente que hacer, como hacerlo, cuando y quien ejecutara. Significa haber decidido por qué y para que empezar tal proyecto. La voluntad de intuición del que hacer, hace más práctico el cumplimiento de las demás funciones administrativas. Toda planeación es toma de decisiones, a punto que incluye seleccionar alternativas. (Zabala, 2005).

Zabala (2005) afirma: “la planeación es el puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel a donde queremos llegar mañana” (P. 15).

Michael (2006) concluye: “La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad” (p. 25).

B. Función de Organización

Para realizar las gestiones, el administrador debe reconocerlas y organizarlas, de tal modo que se pueda establecer con mucha exactitud las ocupaciones que le corresponden a cada quién y las relaciones que se darán en el interior del proceso de gestión. La organización es la vinculación de las actividades, funciones y relaciones al interior de un determinado sistema; también es la representación de cómo se deben manipular los recursos que se dispone. Así como la planeación se ocupa en el desarrollo de las actividades para el futuro, la organización se encarga de fortalecer de forma conjunta el funcionamiento institucional, incluyendo el establecimiento de una estructura calculada de funciones. Al mismo tiempo el conjunto de actividades e interrelaciones en una organización, catalogadas metódicamente y la disponibilidad de los diversos recursos necesarios para elaborarlas, es lo que constituye la organización (Zabala, 2005).

Michael (2006) afirma:

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. (p.25)

C. Función de Dirección

El día a día de la institución, las gestiones planificadas que se realizan, la intensificación de los procedimientos, es la función del dirigente. Dirigir es una labor incesante de toma de decisiones y de incorporación continua de disposiciones e instrucciones generales y específicas. Implica pilotar y trasladar a los interventores. El dirigente es responsable de alinear la labor, de esclarecer las tareas, de conducir hacia un mejor servicio y de motivar a sus trabajadores (Zabala, 2005).

Michael (2006) afirma:

A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No

obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos. (p.26)

D. Función de Ejecución

La función de ejecución se establece como el acumulado de operaciones y trabajos que realiza día a día un elemento económico, la disposición de dar cumplimiento a su objeto social. Con esta función se colocan en gestión los patrones trazados durante los procesos de planeación y organización (Zabala, 2005).

Michael (2006) afirma:

La ejecución es la parte del proceso que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones. En este sentido, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo. La ejecución se encuentra, generalmente, dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar a los empleados en sus labores. (p. 27)

E. Función de Control

El control es la acción de comprobar el cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, de evaluar el comportamiento de la dirección y de aplicar estrictamente las correcciones necesarias. A causa de esta función se alcanza que la acción cotidiana se ajuste a la acción planificada. En consecuencia, el principal propósito del control es medir el trabajo en relación a los planes diseñados, mostrar en donde existen desvíos negativos y colocar en movimiento nuevas acciones que edifiquen las irregulares (Zabala, 2005).

Michael (2006) afirma:

En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Este por supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. (p.26)

La Planeación como función del Proceso Administrativo.

Las organizaciones se plantean misiones, propósitos y estrategias a largo plazo, objetivos de módico plazo y metas de breve plazo, pretendiendo incidir de manera contundente en la vida de las personas que les rodean. Es por eso que la administración sea un proceso interno que crea un ambiente apropiado para proporcionar el desempeño de un determinado objeto social (Zabala, 2005).

Las personas que administran tienen una gran responsabilidad en el acatamiento de la gestión institucional; se debe planear y al mismo tiempo organizar la forma como se van a establecer las acciones, asimismo es su compromiso dirigir y controlar lo estipulado y posteriormente, evaluar los resultados. Es una labor ardua que desafía todo buen administrador. Para finalizar, administrar, desde esta perspectiva, es el proceso mediante el cual se realizan de forma sistemática las ocupaciones de planeación, organización, dirección, ejecución y control (Zabala, 2005).

La función de la administración se cristaliza mediante el proceso administrativo. Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna, 2015).

Las Motivaciones de la Planeación

La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema de forma activa o previsible. Cuando hablamos de planeación no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que está íntimamente vinculada a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos (Gutiérrez, s.f.).

Con el transcurrir del tiempo y en sentido general siempre expresamos lo que queremos hacer en el futuro con la idea *hacer planes*. Esto siempre se refiere a la necesidad de poner mucho cuidado y orden sobre lo que se desea hacer en el futuro, sea a corto, mediano y largo plazo. Entonces se considera y se calcula de forma estricta los pasos que han de darse, se está planificando y las personas se orientan, así, se encuentran en condiciones de ejecutar lo pensado con mayores posibilidades de éxito. Si no se trabaja de esta manera, es más que seguro que las labores caerían en lo que comúnmente se le denomina desarreglo, negligencia e innovación, todo esto traería como resultado muchos contratiempos (Zabala, 2005).

Planear es dejar de improvisar. Es prever. Es proyectar hacia futuro. Es pensar antes cual es el mejor camino para llegar. Planeamos o improvisamos. Significa ir avanzando cada vez más, de la improvisación a la planeación, de lo menos planeado a lo más planeado (Brighenti, 1990, citado en Zabala, 2005).

Zabala (2005) Según lo antecedido, en las empresas de todo tipo, sean públicas o privadas, la labor planificadora siempre es imprescindible. A ellas se aplica con toda precisión la acción sistemática y metódica de reconocimiento y solución de problemas futuros. Pero, ¿qué motiva la planeación? O mejor, ¿qué motiva a planear?

Cualquiera sea la respuesta a la pregunta sobre los motivos del planear, esta se resume en tres partes esenciales:

A. La preocupación por los resultados.

Los resultados en una organización es una ambiente actual tanto en la persona como la institución; se quiere conocer en todo momento los resultados que se han de lograr en la gestión, el cómo lograrlos y finalmente, responder a la pregunta si se van a lograr o no (Zabala, 2005).

B. La escasez de recursos.

Se refiere a otra preocupación específica a las personas, se busca cambiar el mundo, pero no se tiene cómo ni con qué; el acceso a los recursos es difícil y los pocos recursos con que se cuentan deben ser normalizados; esto se constituye en otro motivo para planear, a fin de instituir con precisión los

elementos materiales e inmateriales que necesitamos, los que deban y puedan utilizarse o los que puedan lograrse para obtener los resultados esperados (Zabala, 2005).

C. La complejidad del trabajo

Definitivamente, la planeación busca ordenar y anticipar. Ordenar el proceso de trabajo, constituyendo una división del mismo que sea adecuada a la institución, reglamentando las acciones con el objeto de que los resultados sean realmente accesibles, buscando lograr una estructura organizacional que permita dominar gradualmente las complicaciones (Zabala, 2005).

La importancia de la planeación

A causa de la planeación se identifican áreas confusas, se elaboran alternativas y de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se predicen los problemas y se toman medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos. La planeación precisa los resultados que quieren lograrse, se superan los simples deseos y se establecen planes concretos de acción (Luna, 2015).

La planeación es una función principal, de vital importancia en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control. Sin la previa determinación de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir ni nada que necesite control (Mercado, 2004).

2.2.4 Dimensiones de la Gestión administrativa

2.2.4.1 Dirección Estratégica

Jeffrey y Caron (2002) afirman que:

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de un aparte clave de la organización. (p. 2)

La dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización. Desde un punto de vista más básico, la dirección estratégica define

los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa. Esta dirección normalmente se establece en una *misión*. Contrariamente a los objetivos y estrategias a más corto plazo, la misión es una parte duradera del proceso de planificación dentro de la organización. A menudo, las misiones describen áreas o sectores en los que opera la organización. Una dirección estratégica bien establecida supone una guía para los directivos y empleados que son los responsables, en gran medida, de llevarla a cabo. (p. 5)

2.2.4.2 Cultura Organizacional

Ritter (2008) define: “la cultura organizacional como la cualidad en que intervienen los componentes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores usuales” (P. 149).

Amorós (2007) Conceptualiza que “La cultura es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad” (p. 33).

Barnard, Delgado y Voutssás (2016) definen:

A la cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita. Este sistema también involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia. La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa. (p. 19)

Respecto a la cultura organizacional Vertel (2013, julio) afirma:

“Que es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” (p. 350).

La cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Schwartz y Davis, 1981, p. 33).

Cuesta (2005) define a la cultura organizacional como “el conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización”.

Robbins (2004) define la cultura organizacional como un significado común entre los miembros que distinguen a una organización. Esta cultura se encuentra conformada por siete características: la autonomía individual, normas y reglas de la empresa (estructura), el apoyo demostrado por la gerencia de subordinados, la identidad, el desempeño, la tolerancia al conflicto y la tolerancia de riesgo.

De acuerdo con esto, la cultura organizacional se establece a partir de las creencias de los fundadores de la organización y se confronta en la identificación de la misma por parte de los empleados. En este sentido, es necesario estudiar tres niveles de la cultura: Artefactos culturales, Valores y Supuestos inconscientes. **El primer nivel**, artefactos culturales, comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces no se consigue comprender la lógica que se encuentra detrás de estos datos. De manera que en este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia (Souza, 1998).

El segundo nivel, el de los valores, dirige el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es el del resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. **El tercer nivel**, el de los supuestos inconscientes, revela de manera más certera la forma como un

grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente (Souza, 1998).

2.2.4.3 Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Robbins (2004) complementa al establecer, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es el afianzamiento de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a dirigir sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004) plantea: “el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Palaci (2005), afirma que: “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva (Galicia, 2000).

Evaluación del Desempeño Laboral

Werther, William y Davis (1995) señalan que “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 231).

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado,

para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad (Chiavenatto, 2001).

Importancia de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2000), afirma que el valor del desempeño aprueba implantar nuevas estrategias de prestación, progreso en el desempeño, ayuda a tomar decisiones de progresos o de lugar, permite determinar si existe la necesidad de volver a instruir, averiguar faltas en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que aquejen a la persona en el desempeño del cargo.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

(Herra, S., 1999). Manifiesta que las ventajas de la evaluación de desempeño son:

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia un potencial no aprovechado.

- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Evaluación del desempeño y aplicación de las nuevas tecnologías:

A. Coaching

El autor francés Delivré (2002), define el Coaching como “un proceso para expandir la capacidad de acción efectiva que tiene lugar entre dos personas, -coach, conductor o guía, y coachee, que es el guiado o acompañado por el coach-, por un periodo de tiempo determinado”.

Gracias al coaching, las carencias formativas, las habilidades poco desarrolladas y cualquier dificultad que se tenga a la hora de obtener resultados en la organización podrán ser corregidas, aunque el coaching tiene mucha carga actitudinal, lo que significa que el coachee tendrá que poner de su parte si pretende cambiar algo, y tomárselo con la seriedad que merece (Salazar, Pozo y Vílchez, 2011).

B. Mentoring

Según Shea (1994) afirma, que el mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte

tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro. (p. 19)

Según Giménez (2012), es importante remarcar que el mentor no hace el trabajo por el mentorizado, sino que busca impulsar al mentorizado más allá de su zona de confort, fomentando su crecimiento autónomo, ofreciendo una perspectiva diferente cuando se está ante dificultades laborales, y proponiendo metas exigentes para que éste desarrolle de esta forma su potencial.

C. Evaluación 360°

El Feedback 360° es un sistema de evaluación del desempeño integral donde el colaborador es evaluado por todo su entorno profesional, incluyendo a sus jefes, compañeros, subordinados, y como apuntan Pereda y Berrocal (1999), también proveedores y clientes, pues éstos últimos se encuentran en una óptima posición para evaluar la calidad de los productos y servicios que la empresa les ofrece

La utilidad del feedback 360° radica en que podremos obtener evidencias objetivas del desempeño de una persona, con el fin de poder tomar medidas al respecto, pero también podemos usarlo para hacer promociones de puesto, generar planes de desarrollo profesional, y procesos de mejora que le permita desarrollar aquellas oportunidades y corregir aquellas carencias detectadas aún antes de mantener una evaluación del desempeño formal (Brutus y Gorriti Bontigui, 2005).

D. Mindfulness

Los autores Bishop, Lau, Shapiro y Carlson (2004) definen mindfulness o “mente plena” como un estado de flexibilidad y atención mental por el que nos encontramos abiertos a lo nuevo, sensibles al medio y conectados con el momento presente.

Entre sus principales aportes encontramos que facilita el bienestar personal y reduce el estrés, siendo esto particularmente interesante ya que la cultura empresarial concibe el estrés como algo inherente al desempeño del trabajo, y en realidad, es un síntoma contraproducente que es necesario eliminar, o al menos reducir en la medida de lo posible, puesto que el estrés y las enfermedades asociadas al mismo están directamente relacionadas con la falta de productividad y pérdida de competitividad, además de generar un coste adicional a la empresa (Ray, Baker y Plowman, 2011).

E. Gestión por competencias.

Capuano (2004) define las competencias de manera simple como “características de la persona relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, que pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, actitudes, valores o capacidades, y pueden medirse u observarse de modo fiable.

Puchol (2007) afirma que este modelo de gestión por competencias está aún en una fase incipiente en lo que se refiere a su aplicación en las organizaciones, pues ya mencionamos que es una de las técnicas más modernas actualmente, y opina que es difícil saber qué impacto tendrán en la configuración empresarial actual. (P. 326)

2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

a) Balance Scorecard

Es una metodología de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que estos deben desempeñar. (Kaplan, Robert y Norton, 1992).

b) Control Administrativo

Aguirre (2006), afirma: “Los métodos que existen en una corporación son determinadas por los directivos, y afirma de modo eficiente los ordenamientos operativos y acatamiento del procedimiento de la gestión” (p. 67).

c) Competitividad

Capacidad de una persona, organización o país, para mantener ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Kaplan, Robert y Norton, 1992).

d) Diagnóstico

Un diagnóstico administrativo, se estudia y se busca determinar cómo es la empresa, su estructura orgánica y su nivel de planeación, sus planes y programas estratégicos, la forma como se miden los avances en los programas, la coordinación que existe entre el gerente y los subalternos encargados de cada área específica de la empresa, las relaciones externas e internas, en general, la congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos con se cuentan (Fletman,1997).

e) Gestión.

Es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una empresa”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el cumplimiento de los objetivos misionales. (Casassús, M, 2000).

f) Gestión empresarial

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (León, C. y otros, 2007).

g) Gestión eficaz

Es afín al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. (Andrade, 2002)

h) Líneas Estratégicas

Está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. (Andrade, 2002).

i) Misión

De acuerdo con Drucker (1974) la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa.

j) Organización

Una Organización es un grupo de personas en la búsqueda de un objetivo común, el cual no sólo está relacionado a la maximización de las utilidades, sino que también, a una misión de servicio y función social. Es decir, la Organización es entendida como una entidad de naturaleza social. (Ostengo, 2010).

k) Procesos

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (informaciones, pedidos, datos, especificaciones, etc.) en resultados que se entregan a quienes los han solicitado. Para esta transformación, se requieren de recursos, los cuales pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (Carrasco, 2001)

l) Proceso Administrativo

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (León, C. y otros, 2007).

m) Proceso gerencial

Conjugación de los elementos de la administración, para el logro de los objetivos, en este caso para mejorar la gestión en el área de tecnología de la información. (León, C. y otros, 2007).

n) Sistemas de Gestión.

“La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales.” Un Sistema de Gestión Integrado es “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.” (González, A, 2007).

o) Sistemas de apoyo para la decisión.

Son sistemas de Información cuyo propósito es auxiliar a los administradores con las decisiones únicas que no se repiten y que carecen relativamente de estructura. Los sistemas de apoyo para las decisiones existen a fin de responder a condiciones inesperadas y propias de la información, son particularmente importantes para los altos niveles de dirección que deben tratar constantemente problemas cambiantes y tomar decisiones en casos que surgen de improviso. Los sistemas expertos, se enfocan en un área muy limitada, estudiando reglas, suposiciones y hechos que permitan deducir datos que lleven a una decisión. (En contraste, los sistemas de apoyo para las decisiones dependen de bases de datos objetivas para la elaboración de análisis y las recomendaciones para la toma de una decisión). (Rodríguez, A. y Medaglia, A., 1999).

p) Visión

Según Spina (2006), se puede definir como “lo que aspiramos ser; hacia dónde vamos con nuestro emprendimiento; la promesa hacia nosotros, nuestro personal, nuestro clientes y nuestros proveedores” (p. 51).

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

Existe relación directa entre el diseño de un Balanced Scorecard y la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

3.2 Hipótesis Específicas.

- ¿Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿Existe relación directa entre Balanced Scorecard y el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿Existe relación directa entre Balanced Scorecard y la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿Existe relación directa entre Balanced Scorecard y la retribución de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?
- ¿Existe relación directa entre gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

3.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables.

3.3.1 Definición de la V1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:

a) Definición Conceptual:

Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996a y b, y 1997). Hacen referencia que el concepto actual del Balanced Scorecard (BSC) pretende ser algo más que una mera herramienta de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización. En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización.

b) Definición Operacional:

Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la UAP-TUMBES, para evaluar la variable BSC, los mismos que se ejecutaron a través de un cuestionario, los cuales constan de 16 ítems sub divididos por cada dimensión, las cuales son: toma de decisiones y gestión.

3.3.2 Definición de la V2 Gestión Administrativa:

a) Definición Conceptual:

Anzola (2002) Afirma:

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Pág.70)

b) Definición Operacional:

Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la UAP-TUMBES, para medir la variable gestión administrativa, los mismos que se ejecutaron a través de una cuestionario, los cuales constan de 27 ítems sub divididos por cada dimensión, las cuales son: dirección estratégica, desempeño, cultura organizacional y retribución.

3.4 Cuadro de Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES		INDICADORES
Variable X El BSC como herramienta de apoyo en la planeación estratégica.	Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996a y b, y 1997). Balanced Scorecard (BSC) pretende ser algo más que una mera herramienta de control de gestión tradicional, sirviendo básicamente como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización. En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendentes al logro de los fines últimos de la organización.	Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la UAP-TUMBES, para evaluar la variable BSC, los mismos que se ejecutaron a través de un cuestionario, los cuales constan de 16 ítems sub divididos por cada dimensión, las cuales son: toma de decisiones y gestión.	Cientes Procesos Internos	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • N° de alumnos captados. • N° de quejas o reclamaciones. • % retención de alumnos. • % asistencia de alumnos.
					<ul style="list-style-type: none"> • % tasa de errores de trámites. • % cumplimiento trámites administrativos. • N° horas de absentismo.
			Financiera Aprendizaje y Crecimiento	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • % costos personal docente. • %Reducción de morosidad. • % ingresos de nuevos servicios
					<ul style="list-style-type: none"> • N° de capacitaciones. • N° de personal capacitado. • % Empleados promovidos.
Variable Y La mejora de la gestión administrativa en la UAP-Tumbes.	Anzola (2002). Afirma: La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Pág.70)	Es la apreciación que tiene el personal administrativo de la UAP-TUMBES, para medir la variable gestión administrativa, los mismos que se ejecutaron a través de una encuesta, los cuales constan de 27 ítems sub divididos por cada dimensión, las cuales son: dirección estratégica, desempeño, cultura organizacional y Retribución.	Gestión Administrativa	Dirección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Efectividad en el cumplimiento de sus funciones. • Eficiencia en el uso de los recursos. • Mejoramiento y motivación del recurso (Humano, material).
				Desempeño	
				Cultura Organizacional	
				Retribución	

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Enfoque, Tipo y Nivel de Investigación

4.1.1 Enfoque de la Investigación.

Para el presente trabajo de investigación, se realizó un enfoque de investigación cuantitativo.

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y directamente relacionado a los métodos de investigación.

En ese contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro Metodología de la Investigación, sostienen que “todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto” (p. 4).

Gómez (2006) al respecto señala que:

Un instrumento de medición adecuado: Es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente. (p. 122)

4.1.2 Tipo de Investigación.

El proyecto de investigación, es de **tipo básica**. Tam, Vera y Oliveros (2008) afirma. “Tiene como objetivo mejorar el conocimiento per se, más que generar resultados o tecnologías que benefician a la sociedad en el futuro inmediato. Este tipo de investigación es esencial para el beneficio socioeconómico a largo plazo pero, no es normalmente aplicable al uso tecnológico” (p.146). Además concibe un enfoque cuantitativo, que da

lugar al análisis de los resultados, conseguidos mediante la aplicación del instrumento (cuestionario) a la muestra elegida, esta información se constituye en conjuntos numéricos (base de datos).

Los estudios de investigación para Hernández, Fernández y Baptista (2010) concluye que “Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p. 136).

Se define “la investigación básica como una actividad Científica y Tecnológica que descubre leyes universales o leyes generales. Que constituye un tipo de investigación, que realiza conocimientos y teorías.”. (Carbajal, 2019).

4.1.3 Nivel de Investigación

El nivel de investigación es **Descriptiva correlacional**. Una investigación descriptiva tiene como objetivo determinar las características de un fenómeno, así como establecer relaciones entre algunas variables en un determinado lugar o momento.

Tamayo (1998) nos dice:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta. (p. 54)

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirma: “la utilidad y el propósito de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de las otras variables relacionadas” (p.63).

4.2 Método y Diseño de la Investigación

4.2.1 Método de la Investigación.

El desarrollo de la presente investigación estuvo basada en el método de la ciencia o **método científico**, así mismo se ha utilizado como modelo del método científico al método inductivo-deductivo.

Bunge (1969) afirma:

El método científico es un rasgo sustentado por la teoría, en tanto pura y aplicado: El método científico es falible, posee la capacidad de perfeccionarse por medio de la estimulación de resultados. No es autosuficiente, por el contrario, requiere conocimientos previos y puede ser complementado a través de métodos especiales adaptados a las peculiaridades de cada eje temático. (p.30)

En efecto, Tamayo (1999) nos dice: “conceptualiza a la investigación científica como: aquel proceso que, por medio de la aplicatividad del método científico, procura recoger información relevante y fidedigna, para comprender, corroborar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.34).

Dávila (2006) El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El razonamiento deductivo se implanta como un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica. Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión.

4.2.2 Diseño de la Investigación.

Para el presente trabajo de investigación, se realizó un diseño No Experimental, descriptivo y correccional.

Diseño No Experimental

Hernández et al. (2010) sostiene que el **diseño no experimental** es aquel “estudio que se realiza sin manipulación deliberada de variables y en los cuales sólo se observa los hechos en su clima natural para luego analizarlos” (p. 205).

Hernández (2003), afirma:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las

variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.245)

Diseño Descriptivo

Hernández (2003) afirma:

Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga. (p.71)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).

Diseño Correlacional

De acuerdo a Hernández et al. (2010) concluye: “Las investigaciones correlacionales responden a la relación entre dos o más variables, de este modo se conoce cómo es el comportamiento de un concepto o variable” (p.78).

Hernández (2003), afirma: “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación” (p.72).

4.3 Población y Muestra de la Investigación

4.3.1 Población.

Está conformada por el personal administrativo Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, en un total de 23 trabajadores.

Con este argumento, Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

Hernández (2010) sostiene que la población es “el conjunto de hechos que coinciden en determinadas características, ello se entiende como totalidad de individuos posibles a ser analizados” (p.239).

4.3.2 Muestra

Son 23 trabajadores administrativos.

Hernández et al. (2010) afirma: “la muestra es, en principio un subgrupo de la población que corresponden a ese conjunto definido por sus especificaciones a las cuales conoce como población” (p.175).

Hernández (2003) afirma:

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Las muestras se categorizan en dos grandes ramas, las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. En las *muestras no probabilísticas*, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. (p.263)

4.3.3 Muestreo

Para el acumulo de la muestra se aplicó el muestreo estratificado aleatorio.

El muestreo aleatorio estratificado consiste en dividir la población en estratos, siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados; un ejemplo de esto sería estudiar la relación entre el grado de satisfacción vital y el nivel socioeconómico (Doupovec, 2009).

4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Sánchez (2009) menciona que “Las técnicas de recojo de información son los medios que el investigador utiliza para acumular información requerida de una realidad o fenómeno en

función a los objetivos del estudio. Las técnicas varían y son elegidas considerando el método de la investigación” (p.149).

4.4.1 Técnicas.

Creswell (2008) afirma: “concibe como tal al diseño que provee un plan de ejecución, una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Su alcance puede ser descriptivo o correlacional causal” (p.21).

a) **Observación.** A través de esta técnica se ha realizado la verificación empírica, para detectar causas de la situación problemática.

Méndez (1999), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

b) **Encuesta.** La encuesta es una de las técnicas de investigación social. Al utilizar esta técnica se ha podido recaudar datos directamente de las fuentes primarias utilizar ésta, como medio para corroborar las investigaciones y/u observaciones realizadas anteriormente.

Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24).

4.4.2 Instrumentos.

Falcón y Herrera (2005) sostienen: “que la técnica es el procedimiento o forma propia para adquirir datos e información. La aplicación de una técnica lleva a la elaboración de información, la cual debe ser protegida mediante un instrumento de recolección de datos” (p.12).

Según Landeau (2013) “Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas” (p.47).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El instrumento que se utilizará para las variables será el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Cuestionario.

Un cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación.

Tamayo (2008), el cuestionario "contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio" (p.124).

4.4.3 Técnica del Software.

Se utilizó el software estadístico SPSS 22.0, que aprobó, procesó y comprobó las hipótesis.

Falcón y Herrera (2005) afirma: “que este software comprende un conjunto de dispositivos o formatos, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.13).

El proyecto de investigación aplicó la técnica del cuestionario, en donde el personal administrativo fue encuestado, así mismo pronunciaron sus calificaciones de acuerdo a las graduaciones determinadas en las mismas; de este modo se adquirió la información para el logro de nuestro objetivo de estudio.

4.4.4 Validez y Confiabilidad.

4.4.4.1 Validez

Sánchez (2009) al respecto señala que:

La validez como la probabilidad que indica a que todo instrumento o sistema de preguntas debe de calcular lo que se ha propuesto calcular, eso quiere indicar que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad, conducta, rendimiento o aspecto que asegura medir, el objetivo de la prueba de validez es corroborar que el cuestionario posea los criterios de validez, y esto se logra a través del Juicio de Expertos. (p.153)

Coefficiente de Validez V Aiken

Escurra (1991, citado en Aiken, 1980, p. 955-959), sostiene que el coeficiente de validez V Aiken es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. Puede ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación a un ítem o como las valoraciones de un juez respecto a un grupo de ítem. Asimismo las valoraciones asignadas pueden ser dicotómicas (recibir valores de 0 o 1) o politómicas (recibir valores de 0 a 5).

Para nuestra investigación se calculara para respuestas dicotómicas y el análisis de un ítem por un grupo de jueces, haciendo uso de la siguiente formula:

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Siendo:

S: la sumatoria de si

Si: valor asignado por el juez i

n: número de jueces

c: número de valores de la escala de valoración (2. En este caso)

Este coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1 a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. El resultado puede

evaluarse estadísticamente haciendo uso de la tabla de probabilidades. Es precisamente esta posibilidad de evaluar su significación estadística lo que hace a este coeficiente uno de los más apropiados para estudiar este tipo de validez.

Juicio de Expertos

Osuna (1996), sostiene que: “la validez de contenido se determina antes de la aplicación del instrumento, sometiendo el mismo al juicio de expertos que son profesionales relacionados a la temática que se investiga, se requiere como mínimo tres expertos” (p.51).

El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos relacionado al tema de investigación, quienes precisan que el sistema de preguntas ostenta una validez significativa, por lo que se considera que es aplicable y confiable.

Tabla N°09: Validez del Instrumento

CRITERIOS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5
1. PERTINENCIA	1	1	1	1	1
2. RELEVANCIA	1	1	1	1	1
3. CLARIDAD DE REDACCIÓN	1	1	1	1	1
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	100%	100%	100%	100%	100%
PROMEDIO POR EXPERTO	100%				

Fuente: Instrumento aplicado al personal administrativo UAP-TUMBES
Elaborado: Investigador.

Interpretación: Los valores hallados por cada criterio de evaluación devuelven como resultado un promedio del 100%, que nos indica que nuestro instrumento ha sido aprobado.

4.4.4.2 Confiabilidad

Quero (2010) señala que la confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación.

En el caso específico del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad consistencia interna, se dispone del coeficiente (α), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951. Se ha demostrado que este coeficiente representa una generalización de las populares fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder y Richardson (Kerlin ger y Lee, 2002), las cuales eran solo aplicables a formatos binarios de calificación o de respuesta (dicotómicas) (**Quero, 2010**).

Para determinar el coeficiente Cronbach el investigador calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor de es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Cozby, 2005).

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- **Coeficiente alfa >.7 es aceptable**
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Formula usada para medir el índice de confiabilidad de Cronbach.

Donde:

K: El número de ítems

Si ^ 2: Sumatoria de varianzas de los ítems

ST ^ 2: Varianza de las suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Tabla N°10: Instrumento Balanced Scorecard

Alfa de Cronbach	Número de Elementos
0,86	16

Fuente: Elaborado por el Investigador.

Interpretación: Conforme a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,86 puntos y según el rango de la tabla de valores de Cronbach, se establece que el instrumento de medición es de solidez interna buena.

Tabla N°11: Instrumento Gestión Administrativa

Alfa de Cronbach	Número de Elementos
0,902	27

Fuente: Elaborado por el Investigador.

Interpretación: Conforme a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,902 puntos y según el rango de la tabla de valores de Cronbach, se establece que el instrumento de medición es de solidez interna muy alta o excelente.

4.4.5 Plan de Análisis de Datos.

Sulbarán (2012) El análisis de datos bivariado es una forma evolucionada de análisis estadístico en el cual se cuantifica a nivel descriptivo e inferencial el nivel de covarianza entre dos variables y de esta forma se da cuenta de la relación entre dos variables. Las variables pueden ser ambas numéricas, una numérica y la otra categórica o ambas categóricas.

Se utilizó el método de análisis bivariado para poder identificar las relaciones o posibles causas entre las variables de la investigación. El análisis consiste en realizar un análisis de regresión logística ordinal entre la variable dependiente y las independientes, la significancia de los coeficientes permite validar las hipótesis. Para comprobar, las hipótesis se realizan unas pruebas de significancia estadística sobre el coeficiente de regresión ordinal. Si el coeficiente es significativo se aprueba la hipótesis.

Finalizada la recolección de los datos de ambas variables, estos a su vez fueron procesados en el software estadístico SPSS Versión 22.0 y el aplicativo Microsoft Excel 2013 para su análisis descriptivo e inferencial, empleando los siguientes estadígrafos y pruebas estadísticas:

Media aritmética: Promedio.

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{N}$$

Desviación estándar: Variabilidad de los puntajes.

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$

Varianza: desviación estándar al cuadrado.

$$S = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}$$

Coefficiente de Correlación Lineal Rho de Spearman: medida de asociación, que no implica causalidad, entre variables cualitativas ordinales.

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

Alfa de Cronbach: calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Para la exposición de los resultados de la investigación, se construyeron tablas de frecuencia con el propósito de sintetizar la información de ambas variables de estudio, y a través de ellas se han logrado construir imágenes estadísticas con el propósito de obtener un rápido análisis visual donde brinde el mayor detalle de los resultados.

4.4.6 Ética en la Investigación.

Por temas éticos no se mencionan los nombres del personal administrativo que participaron del análisis de la investigación, se tendrá presente también, que los informes proporcionados no serán divulgados públicamente y que dicha información no quedará a exposición de terceros, excepto, quienes están implicados en el estudio. Se les brindo el documento de consentimiento informado del Director General de la UAP-TUMBES, del personal administrativo donde se indica el trabajo de investigación como: los objetivos de estudio, el uso que se hará de los datos que proporcionen, los mecanismos para difundir los resultados y las particularidades necesarias para que el colaborador tome una decisión informada al permitir o no a participar en el estudio y declaren por escrito de manera clara su aprobación de participar, se recibió una contestación verbal, que dio por aceptado la toma del cuestionario al personal administrativo.

Del mismo modo, antes de aplicar el cuestionario se informó que podrían cambiar de opinión a decir que la investigación no se ajusta a sus intereses y particularidades y retirarse libremente.

En el presente trabajo de investigación se respetó la autoría bibliográfica, haciendo la referencia de los autores y datos de editorial. También se indica a los autores, de quienes se tomaron citas de sus investigaciones para engrandecer la presente investigación.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Análisis Descriptivo

5.1.1 Descripción de los resultados de la variable 01: Balance Scorecard.

Tabla N°12: Distribución de frecuencias y porcentajes del BSC

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	26,1%
Alto	12	52,2%
Muy Alto	5	21,7%
Total	23	100,0%

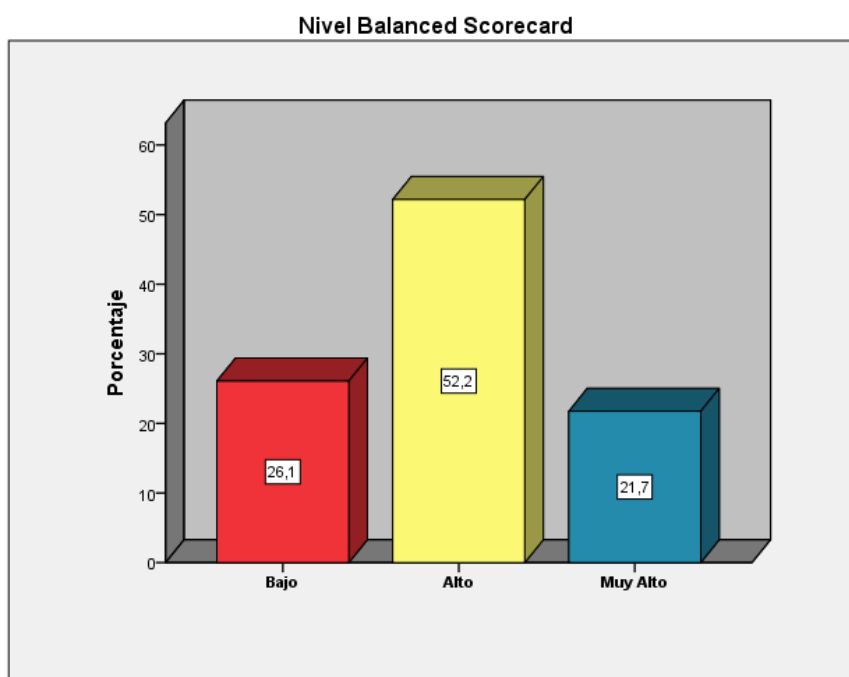


Figura N°01. Distribución porcentual del BSC.

De los resultados mostrados se concluye que el mayor porcentaje de los trabajadores encuestados consideran que el diseño de un Balance Scorecard en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, tiende a ser de un nivel alto, esto implica que su implementación ayudaría a mejorar los procesos administrativos de la institución.

Tabla N°13: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Toma de Decisiones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	26,1%
Alto	14	60,9%
Muy Alto	3	13,0%
Total	23	100,0%

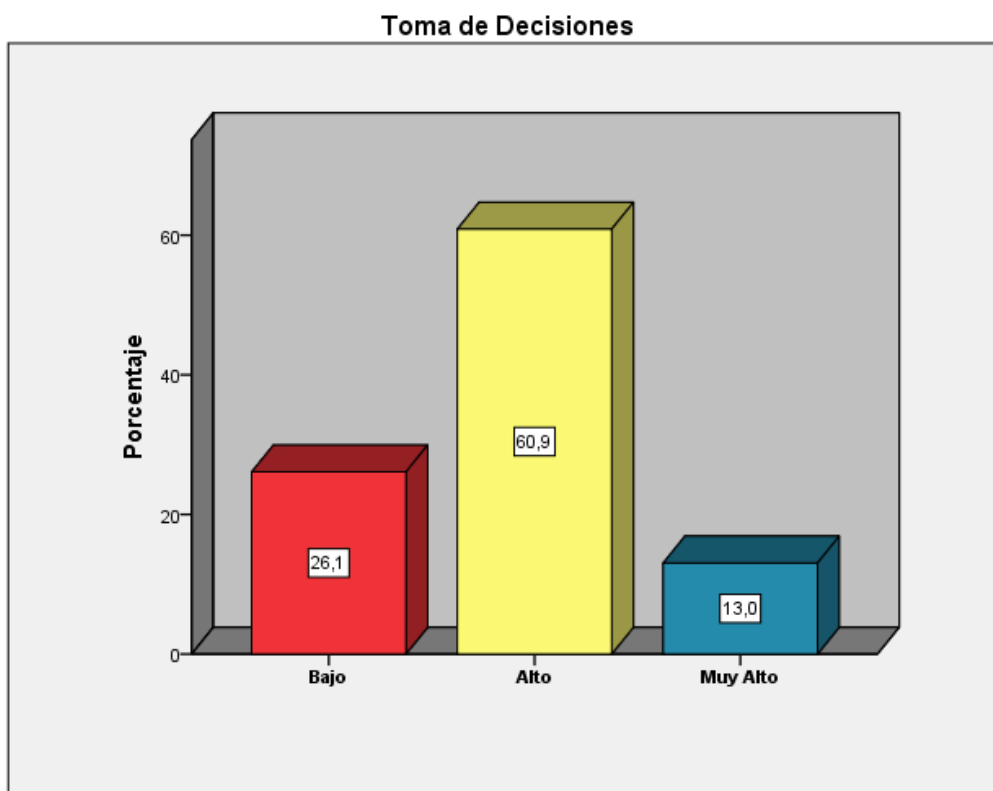


Figura N°02. Distribución porcentual de la dimensión Toma de Decisiones

De los resultados mostrados se concluye que el mayor porcentaje de los trabajadores encuestados manifiestan que la toma de decisiones en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, tiende a ser alta. Sin embargo los trabajadores saben que la toma de decisiones es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente.

Tabla N°14: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Gestión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	21,74%
Alto	13	56,52%
Muy Alto	5	21,74%
Total	23	100,0%

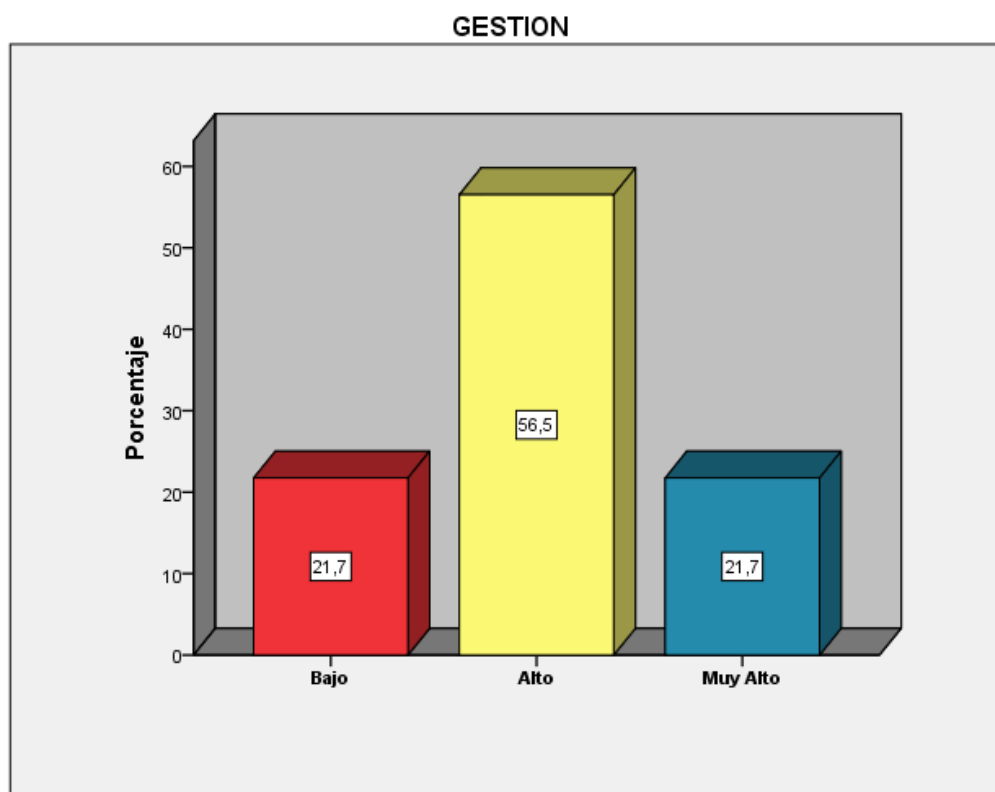


Figura N°03. Distribución porcentual de la dimensión Gestión.

De los resultados mostrados se concluye que el mayor porcentaje de los trabajadores encuestados manifiestan que la gestión en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, está en un nivel alto. Sin embargo los trabajadores saben que la Gestión es importante para la mejora de los procesos administrativos, pero no se aplica adecuadamente.

5.1.2 Descripción de los resultados de la variable 02: Gestión Administrativa.

Tabla N°15: Distribución de frecuencias y porcentajes de la Gestión Administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	9	39,13%
Satisfecho	9	39,13%
Muy Satisfecho	5	21,74%
Total	23	100,0%

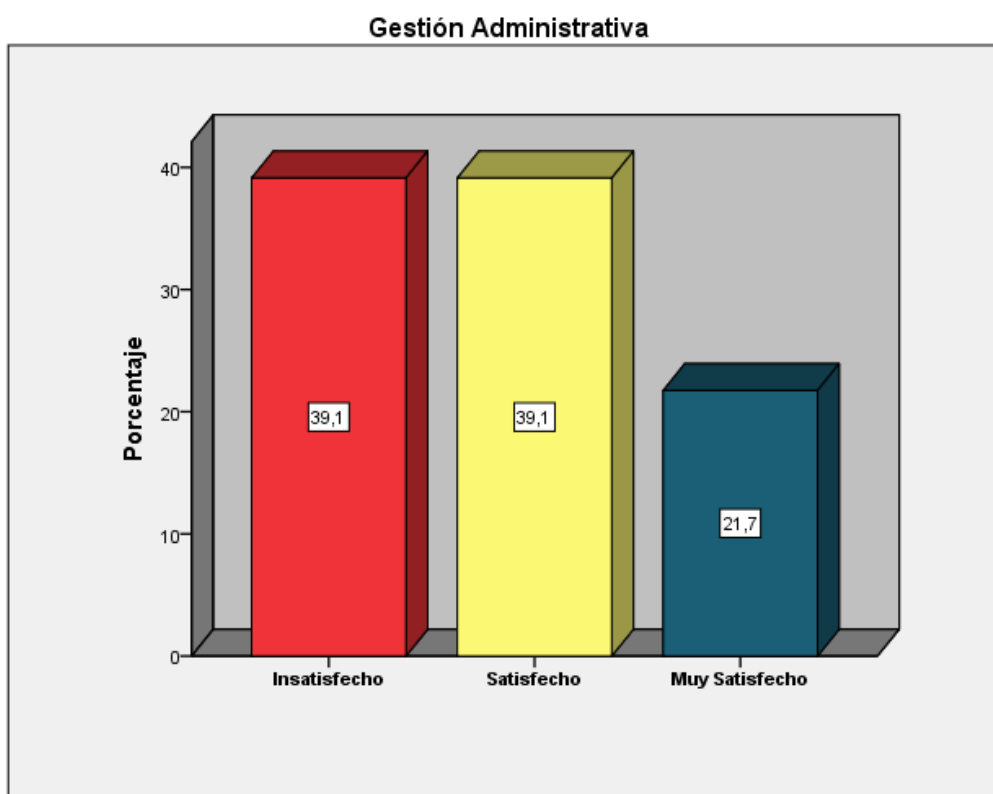


Figura N°04. Distribución porcentual de la Gestión Administrativa.

De los resultados mostrados se indica que hay porcentajes que coinciden, de los trabajadores encuestados manifiestan que la gestión administrativa en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, el 39.13% se encuentran satisfechos, asimismo el 39.13% se encuentran insatisfechos. Sin embargo los trabajadores deben saber que la gestión administrativa es importante para la institución, pero no se aplica de forma adecuada, por ende no se cumple con los objetivos.

Tabla N°16: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Dirección Estratégica

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	8	34,8%
Satisfecho	11	47,8%
Muy Satisfecho	4	17,4%
Total	23	100,0

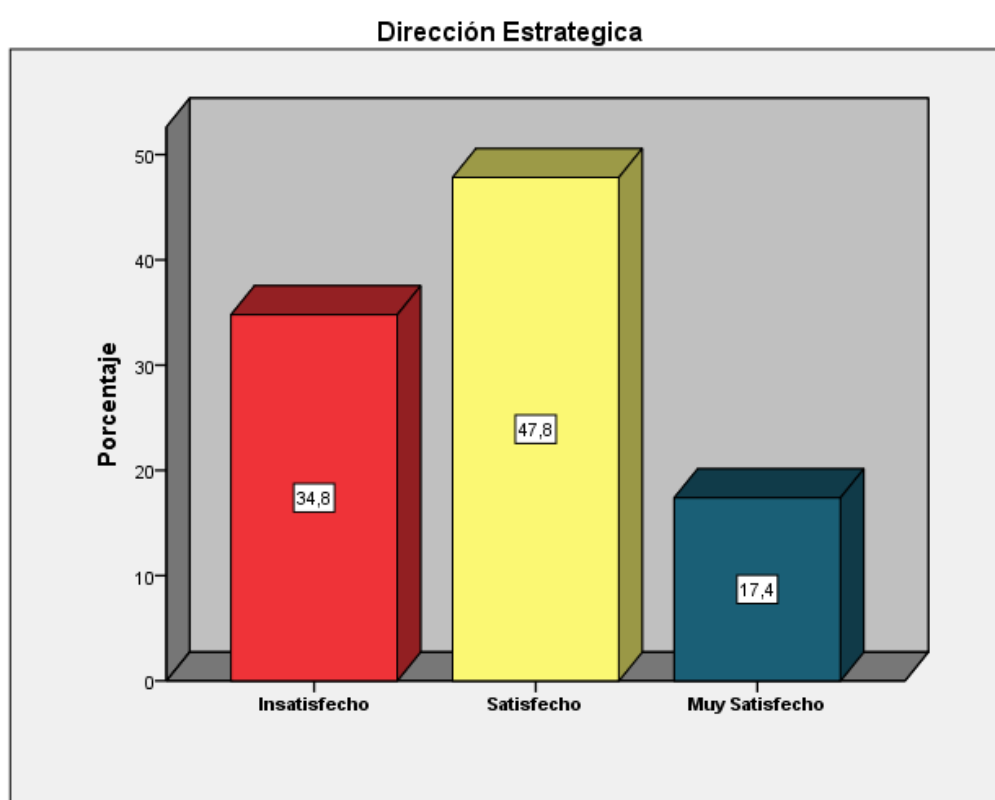


Figura N°05. Distribución porcentual de la dimensión Dirección Estratégica.

De los resultados mostrados se indica que el mayor porcentaje de los trabajadores encuestados que es el 47.8% consideran que la dimensión dirección estratégica en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se encuentran en un nivel satisfecho. Sin embargo los trabajadores también manifiestan que el 34.8% se encuentran en un nivel de insatisfechos y solo el 17.4% se encuentran en un nivel de muy satisfechos, los trabajadores saben que la dimensión dirección estratégica es importante para la institución, pero no se obtiene lo proyectado y por ello no se cumple con los objetivos.

Tabla N°17: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Desempeño

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	6	26,1%
Satisfecho	14	60,9%
Muy Satisfecho	3	13,0%
Total	23	100,0

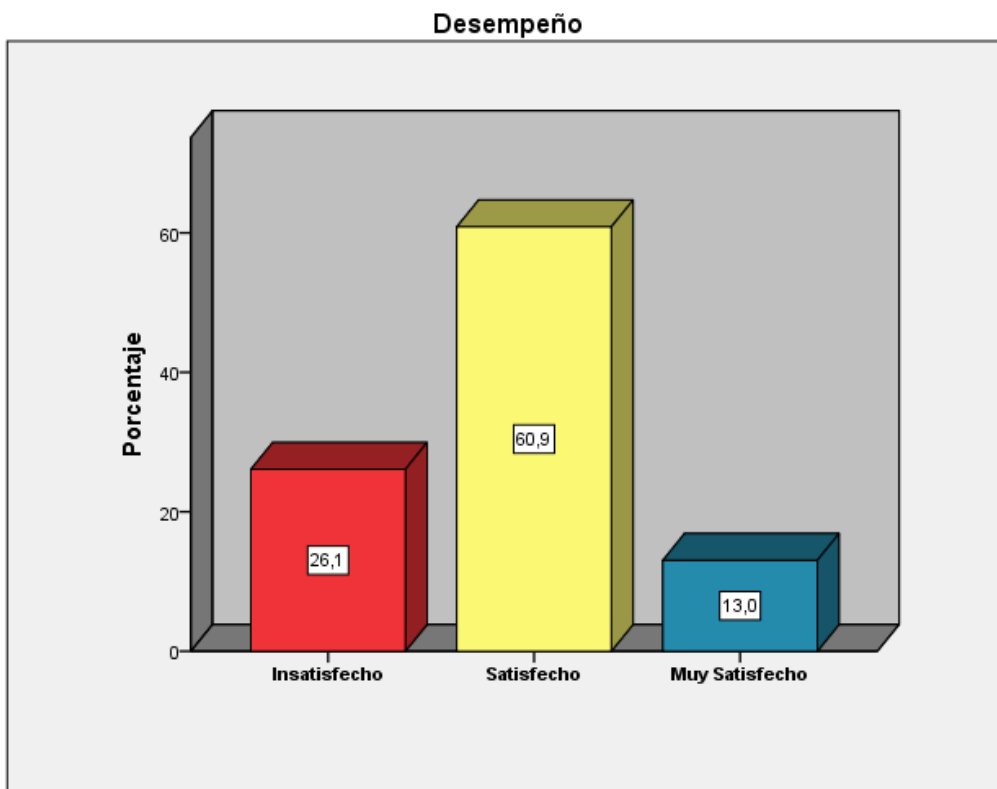


Figura N°06. Distribución porcentual de la dimensión Desempeño.

De los resultados mostrados se indica que el 60.9% de trabajadores manifiestan que la dimensión desempeño en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se encuentran en un nivel satisfecho. Sin embargo los trabajadores también manifiestan que el 26.1% se encuentran en un nivel de insatisfechos y solo el 13% se encuentran en un nivel de muy satisfechos, los trabajadores saben que la dimensión desempeño es importante para la institución, pero no se aplica de forma adecuada y por ello no se cumple con los objetivos.

Tabla N°18: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Cultura Organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	8	34,8%
Satisfecho	10	43,5%
Muy Satisfecho	5	21,7%
Total	23	100,0%

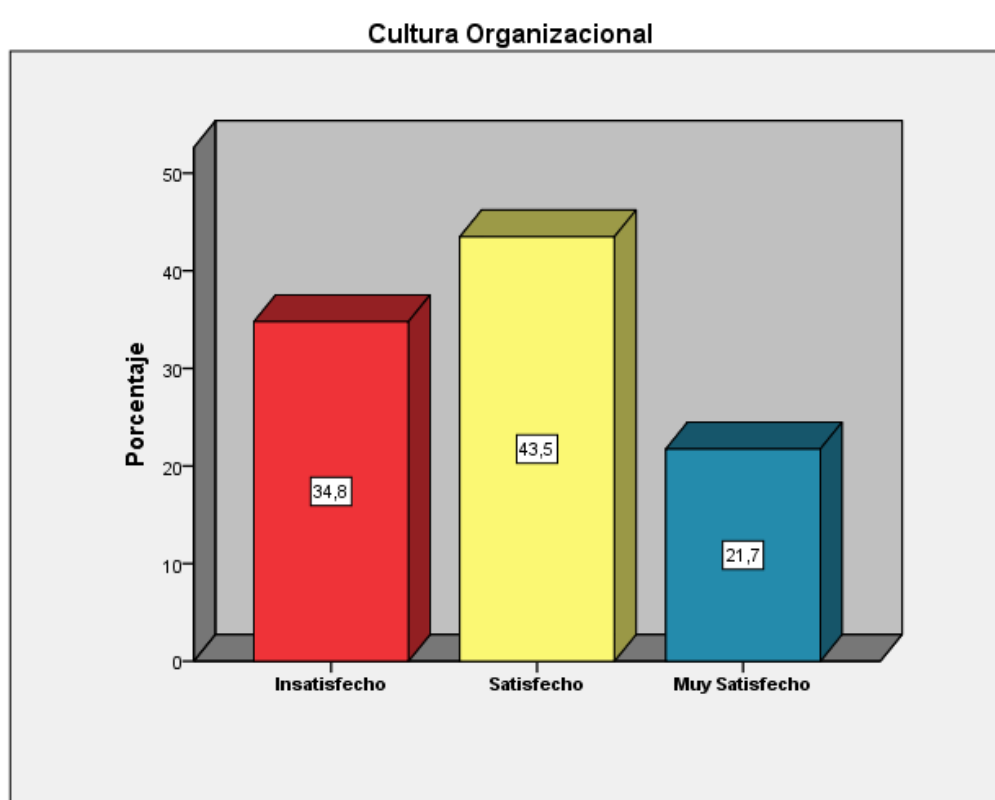


Figura N°07. Distribución porcentual de la dimensión Cultura Organizacional

De los resultados mostrados se concluye que el 43.5% de trabajadores manifiestan que la dimensión cultura organizacional en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se encuentran en un nivel satisfecho. Sin embargo los trabajadores también manifiestan que el 34.8% se encuentran en un nivel de insatisfechos y solo el 21.7% se encuentran en un nivel de muy satisfechos, los trabajadores saben que la dimensión cultura organizacional es importante para la institución, pero no se aplica de forma adecuada y por ende no se cumple con los objetivos trazados por la institución.

Tabla N°19: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión Retribución

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	10	43,5%
Satisfecho	10	43,5%
Muy Satisfecho	3	13,0%
Total	23	100,0%

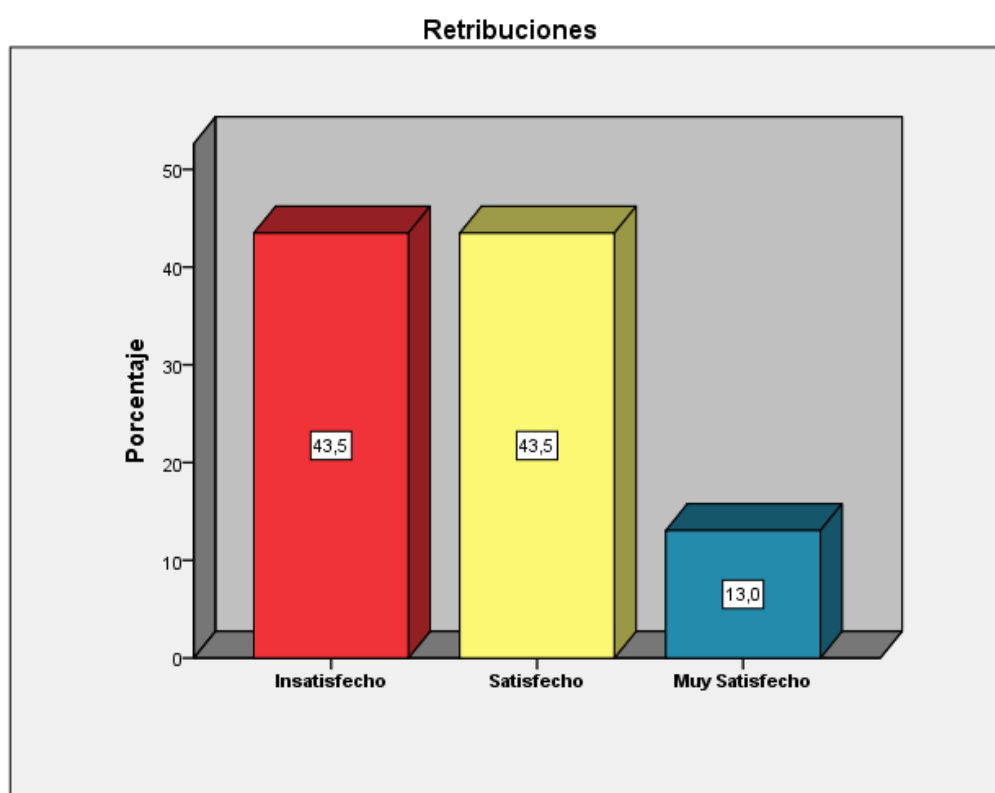


Figura N°08. Distribución porcentual de la dimensión Retribuciones

De los resultados mostrados se concluye que el 43.5% de trabajadores manifiestan que la dimensión retribuciones en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se encuentran en un nivel satisfecho. Sin embargo los trabajadores también manifiestan que el 43.5% se encuentran en un nivel de insatisfechos y solo el 13% se encuentran en un nivel de muy satisfechos, los trabajadores saben que la dimensión retribuciones es importante para la institución, pero no se aplica de forma adecuada y por ende no se cumple con los objetivos trazados por la institución.

5.2 Análisis Inferencial

5.2.1 Prueba de Normalidad

Tabla N°20: Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov

		BSC	Toma Decisión	Gestión	Gestión Adm.	Direc. Estra.	Desem peño	Cultura Organiz	Retribu ción
N°		23	23	23	23	23	23	23	23
Parámetros normales ^{a,b}	Media	37,0000	22,00	15,00	61,30	25,30	14,00	15,70	6,30
	Std. Deviation	6,66742	3,606	3,680	11,411	3,831	1,732	6,643	1,893
Diferencias más extremas	Absoluta	,165	,131	,152	,158	,155	,239	,266	,189
	Positiva	,165	,086	,152	,158	,155	,151	,266	,189
	Negativa	-,072	-,131	-,087	-,090	-,094	-,239	-,157	-,119
Kolmogorov-Smirnov Z		,790	,628	,730	,757	,744	1,147	1,277	,908
Asymp. Sig. (2-tailed)		,561	,825	,661	,615	,638	,144	,077	,382

a. La distribución de contraste es normal.

b. Se ha calculado a partir de los datos.

En la tabla N°20, se considera el procedimiento de las variables y sus dimensiones en relación a la distribución en la curva normal, se considera que la significancia (Sig.) en las variables y sus dimensiones es mayores a 0.05 (valor teórico) por lo que se puede probar que las distribuciones observadas se ajustan a una distribución de contraste normal, así mismo para prueba de hipótesis se utilizó estadísticos paramétricos, en este caso Rho de Pearson.

5.2.2 Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis general.

H₁: Existe relación directa entre el diseño de un Balanced Scorecard y la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

H₀: No Existe relación directa entre el diseño de un Balanced Scorecard y la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula

Si $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna

Tabla N°21: Correlación entre el diseño del BSC y la Gestión Administrativa

		BSC	Gestión Administrativa
BSC	Pearson	1	,978**
	Correlación		
	Sig. (Bilateral)		,000
	N	23	23
Gestión Administrativa	Pearson	,978**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre el diseño del BSC y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.978$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, certificando que a mayor aporte del BSC, entonces mejor gestión administrativa.

Prueba de Hipótesis Específicas.

Hipótesis específica 01:

H₁: Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

H₀: No existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

Tabla N°22: Correlación entre la dimensión Toma de Decisiones y la Gestión Administrativa

		Toma Decisiones	Gestión Administrativa
Toma_Decisiones	Pearson	1	,853**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Gestión Administrativa	Pearson	,853**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000<0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre la dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se observa que el coeficiente de correlación ($r = 0.853$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, afirmando que a mayor aporte de toma de decisiones, entonces mejor gestión administrativa.

Como resultado se acepta la hipótesis alterna y se determina que si existe relación significativa entre la dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

Hipótesis específica 02:

H₁: Existe relación directa entre gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

H₀: No existe relación directa entre gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.

Tabla N°23: Correlación entre la dimensión Gestión y la Gestión Administrativa

		Gestión_Bsc	Gestión Administrativa
Gestión_BSC	Pearson	1	,936**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Gestión Administrativa	Pearson	,936**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000<0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se visualiza que el coeficiente de correlación ($r = 0.936$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, afirmando que a mayor gestión empresarial, entonces mejor gestión administrativa.

Como resultado se acepta la hipótesis alterna y se establece que si existe relación significativa entre la dimensión gestión y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

Hipótesis específica 03:

H₁: Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

H₀: No existe relación directa entre el Balanced Scorecard y la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

Tabla N°24: Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Dirección Estratégica

		BSC	Dirección Estratégica
BSC	Pearson	1	,797**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Dirección Estratégica	Pearson	,797**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000<0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión Dirección Estratégica según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se visualiza que el coeficiente de correlación ($r = 0.797$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

En consecuencia se acepta la hipótesis alterna y se establece que si existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión dirección estratégica de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

Hipótesis específica 04:

H₁: Existe relación directa entre Balanced Scorecard y el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

H₀: No existe relación directa entre Balanced Scorecard y el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

Tabla N°25: Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Desempeño

		BSC	Desempeño
BSC	Pearson	1	,748**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
Desempeño	N	23	23
	Pearson	,748**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000<0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión Desempeño según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se visualiza que el coeficiente de correlación ($r = 0.748$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

En consecuencia se acepta la hipótesis alterna y se establece que si existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión desempeño de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

Hipótesis específica 05:

H₁: Existe relación directa entre Balanced Scorecard y la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

H₀: No existe relación directa entre Balanced Scorecard y la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

Tabla N°26: Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Cultura Organizacional

		BSC	Cultura Organizacional
BSC	Pearson	1	,876**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Cultura Organizacional	Pearson	,876**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000 < 0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión Cultura Organizacional según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se visualiza que el coeficiente de correlación ($r = 0.876$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

En consecuencia se acepta la hipótesis alterna y se establece que si existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión cultura organizacional de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

Hipótesis específica 06:

H₁: Existe relación directa entre Balanced Scorecard y la retribución de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

H₀: No existe relación directa entre Balanced Scorecard y la retribución de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?

Tabla N°27: Correlación entre el diseño del BSC y la dimensión Retribución

		BSC	Retribución
BSC	Pearson	1	,522**
	Correlación		
	Sig. (bilateral)		,011
	N	23	23
Retribución	Pearson	,522**	1
	Correlación		
	Sig. (bilateral)	,011	
	N	23	23

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

Se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.011 < 0.05$), lo que admitió tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula, señalando que existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión retribución según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. En la tabla se visualiza que el coeficiente de correlación ($r = 0.522$), muestra una relación positiva entre el diseño del BSC y la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

En consecuencia se acepta la hipótesis alterna y se establece que si existe relación significativa entre el diseño del BSC y la dimensión retribución de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015.

5.2.3 Diseño del Balanced Scorecard

A. Relación con el Planeamiento Estratégico de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes.

La finalidad del Plan Estratégico Institucional es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la institución al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos actores y áreas implicadas y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas, enfocado al cumplimiento de la Misión y Visión.

El plan estratégico institucional 2016-2021, considera que los valores y principios son eje importante en la institución, de tal manera que permitirá lograr: la calidad académica, acreditación, internacionalización, investigación, proyección social y responsabilidad social. Su característica principal es ser abierto y dinámico, está reformulado con un enfoque de gestión para resultados, establece las políticas generales y prioridades que orientarán la toma de decisiones y se convierte en la matriz metodológica para la reformulación de los planes de todas las dependencias de la UAP Tumbes.

En primera instancia se definió la Visión y la Misión, como principal elemento de la planeación estratégica así:

a) Visión:

Ser la mejor universidad de la Región Tumbes, reconocida por su alta calidad y rigor académico, acreditada según estándares nacionales e internacionales.

b) Misión:

La UAP Filial Tumbes es una universidad privada, que contribuye con la formación de profesionales capaces de aportar con el desarrollo de la región, mediante una docencia de calidad e investigación permanente, transfiere conocimientos científicos, tecnológicos, culturales y formativos a la sociedad, promueve los potenciales de su capital humano y gestiona los recursos disponibles de manera responsable.

Basados en esta filosofía se encaminaron los diferentes esfuerzos, no sin antes recordar que debemos movernos bajo los siguientes principios y valores:

1. Honestidad
2. Lealtad
3. Disciplina
4. Emprendimiento
5. Identidad
6. Transparencia
7. Solidaridad
8. Equidad
9. Respeto
10. Puntualidad

B. Analizar los procesos y actividades propias de la organización.

Se debe determinar el ambiente interno como externo, pues una mala gestión causará inconvenientes dentro del desempeño de la organización, asimismo se debe tomar medidas correctivas en el presente, pues esto generara beneficios en el futuro, por tal motivo se deben utilizar herramientas como la matriz FODA.

Tabla N° 28
ANÁLISIS FODA DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL TUMBES

OPORTUNIDADES	Incremento de la demanda de académicos	AMENAZAS	Baja calidad en el sistema escolar nacional
	Innovaciones tecnológicas modernas.		Escaso apoyo a la investigación científica
	Sector académico en crecimiento		Incremento de la competencia
	Personal docente capacitado		Escasa oferta de docentes calificados en el mercado laboral
	Continua innovación en el servicio		Mecanismos de negociación con instituciones públicas y privadas.
	Creciente demanda del sector		Percepción de la docencia como actividad profesional complementaria.
	Cambio de cultura organizacional		Crisis económica a nivel mundial que afecta a los ingresos
	Mayor aprovechamiento del trabajo en equipo		Proliferación de institutos.
	Mejoramiento continuo en el área académica		Mercado laboral desfavorable
	mejoramiento continuo en el sector tecnológico		Incremento de factores externos
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Acreditación nacional		No cuenta con publicidad preparada y planificada	
Profesionales Capacitados		Infraestructura insuficiente	
Generación de recursos propios		Ausencia de un sistema de seguimiento de egresados	
Toma de decisiones inmediata y directa		Dependencia financiera para actividades y eventos	
Existen Procedimientos establecidos		Difusión insuficiente de la política de apoyo para la investigación	
Generación de recursos propios		Número insuficiente de investigaciones científicas	
Capacidad para gestionar y negociar		Ausencia de actividades integradoras culturales ,deportivas	
Consenso sobre la necesidad de mejorar la calidad de la educación universitaria.		No se difunde la misión y visión	
Creciente mercado para los estudios de post grado en la especialización		Insuficiente publicidad y marketing de los servicios que presta la filial	
Consolidación de la relación de la universidad como empresa privada		Falta implementar el buen servicio de información y consultas	
Incremento de convenio interinstitucionales		<i>No se cuenta con uniforme para la identificación</i>	

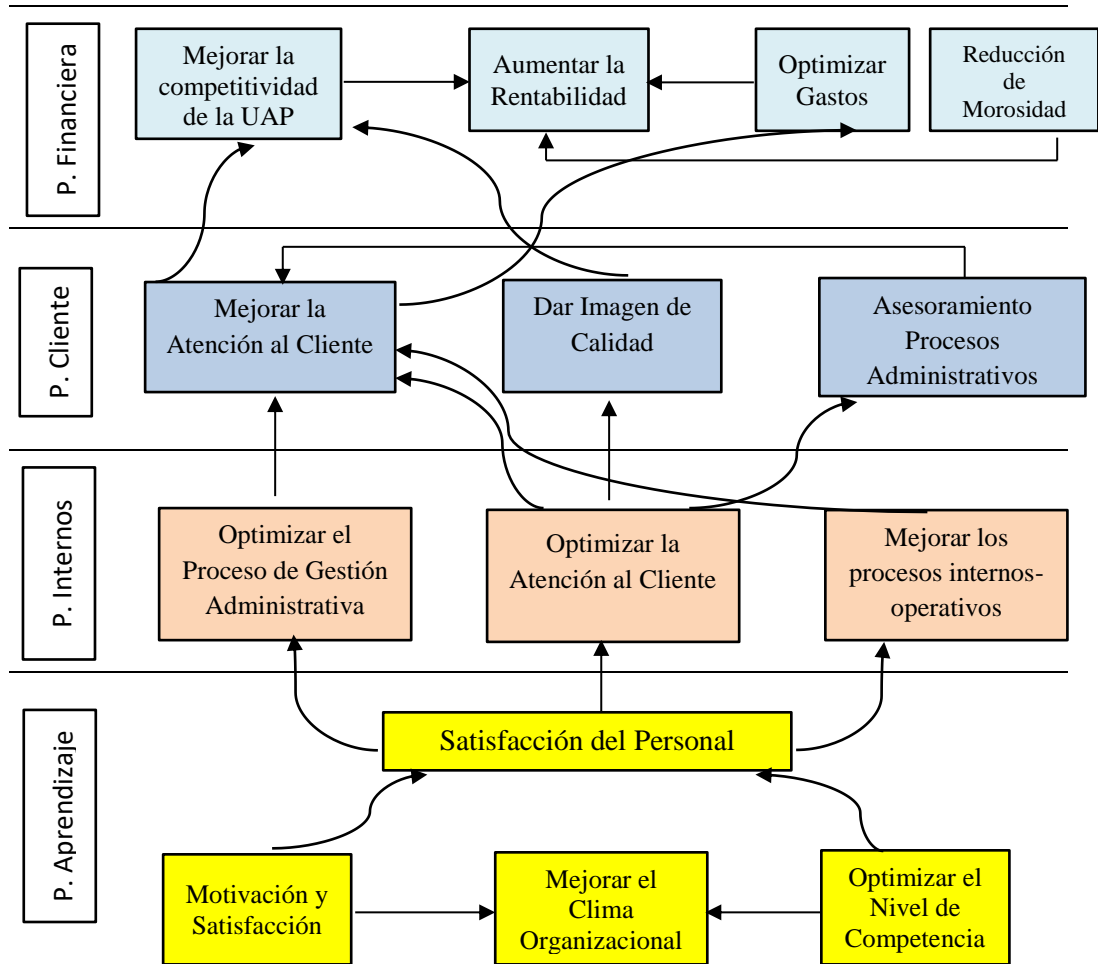
Fuente: Elaboración Propia

Elaborado: Investigador.

C. Mapa Estratégico

Tabla N° 29

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia del Investigador.

D. Seleccionar indicadores y metas por perspectivas.

Es la definición de un conjunto de indicadores de gestión que van a permitir brindar apropiadamente información sobre la organización para verificar el cumplimiento de metas y políticas.

Perspectiva Financiera:

Se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos creando un crecimiento sustentable; a continuación algunos indicadores:

1. Incremento de Ingresos

Cantidad de alumnos por aula: Este indicador medirá la cantidad de alumnos por aula promedio, será la cantidad total de alumnos dividida la cantidad de aulas.

$$CA=CT/CA$$

2. Ingresos totales: Este indicador medirá el ingreso de pago por estudiante por su pensión mensual.

$$IT= IE * PM.$$

3. Diversificación de Ingresos

Se tratará de los ingresos generados por los nuevos servicios vendidos a los actuales clientes sobre el total de ingresos. Se considerarán nuevos a los que tienen menos de 2 años de implementados.

$$INSC = IGN/ TI * 100$$

4. Planificar de manera oportuna los clientes morosos y hacer efectiva la deuda.

Reducción de la morosidad de los padres de familia.

Número de alumnos morosos = alumnos con deuda / tiempo de control de deuda

$$NAM = AD / TD * 100$$

Perspectiva Cliente:

Se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante. Los indicadores son los siguientes:

1. Incrementar el valor para el cliente

Crecimiento de estudiantes anual; Como el nombre lo indica será el número de Nuevos alumnos que ha habido en el año.

$$CA = (1 - (\text{total estudiantes actual} / \text{total de estudiantes del año pasado}) * 100$$

Retención de estudiantes

$$RE = (N^{\circ} \text{ estudiantes asistiendo} / N^{\circ} \text{ estudiantes retirados}) * 100$$

Asistencia de alumnos

$$AA = (\text{N}^\circ \text{ de alumnos asistentes} / \text{total de alumnos matriculados}) * 100$$

Promedio de alumnos por aula (total de alumnos / número de aulas).

2. Fortalecer la imagen de la institución

Índice de incorporación de nuevos alumnos.

Alumnos = Alumnos nuevos/ Alumnos totales.

$$A = (AN / AT) * 100$$

Cantidad de alumnos satisfechos con la gestión administrativa.

$$ASG = (NAS / TA) * 100$$

Cantidad de reclamos recepcionados en el 2015.

Cantidad de reclamos = N° de reclamos / total alumnos

$$CR = (NR / TA) * 100$$

Perspectiva Procesos Internos:

Se emplaza a trabajar estrategias para optimizar el vínculo de valor organizacional, optimizando los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes y mejoras en el servicio que brinda la institución.

1. Innovación en el Proceso Pedagógico y tecnológico.

Profesores contratados

Profesores de contrato = (total profesores de contrato / total de profesores) * 100

$$PC = (PC / TP) * 100$$

Tecnología de Información

TI = N° de equipos informáticos / N° de empleados

2. Mejorar y mantener calidad

Tasa de errores del servicio.

TES = (número de errores obtenido / número de operaciones) * 100

$$TES = (NE / NO) * 100$$

Tiempo de cumplimiento de una solicitud.

TPCS = (tiempo cumplimiento de solicitud / días) * 100

$$TPCS = (TCS / DIAS) * 100$$

Comunicación interna.

$$CI = (\text{Total de padres comunicados} / \text{Total de padres de familia}) * 100$$

Ausencia laboral

$$HA = (\text{horas de ausentismo} / \text{horas efectivas}) * 100$$

$$HA = (HA / HE) * 100$$

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.

Horas promedio de capacitaciones del personal

$$\text{Horas promedio} = (\text{total de horas de capacitación} / \text{total horas laborables}) * 100$$

$$HP = (\text{THC} / \text{TPC}) * 100$$

Porcentaje de personal capacitado.

$$\text{Personal capacitado} = (\text{N}^\circ \text{ de personal capacitado} / \text{total personal}) * 100$$

$$PC = (\text{NPC} / \text{TP}) * 100$$

Porcentaje de empleados promovidos en el año 2015.

$$\text{PEP} = (\text{N}^\circ \text{ de personal promovido} / \text{total de personal}) * 100$$

$$\text{PEP} = (\text{NPP} / \text{TP}) * 100$$

Tabla N° 30
Cuadro de Mando Integral UAP-TUMBES 2015

CUADRO DE MANDO INTEGRAL UAP-TUMBES 2015							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	CALCULO	UNIDAD	META (Año N + 1)	PRECAUCION	ALARMA
FINANCIERA	Incrementar ingresos, captación de alumnos nuevos.	Cantidad de alumnos por aula	Cantidad de alumnos / cantidad de aulas.	Nro	6	4	2
		Ingresos totales	(Total alumnos captados / total alumnos potenciales) * 100	%	50%	40%	30%
	Diversificar ingresos (nuevos servicios)	% ingresos de nuevos servicios	(Ingresos de nuevos servicios / total de ingresos) * 100	%	6%	4%	2%
	Planificar de manera oportuna que los clientes morosos hagan efectiva su deuda.	Reducción de morosidad	(alumnos con deuda / tiempo control de deuda) * 100	%	3%	4%	5%
CLIENTES	Incrementar el valor de servicios para el alumno	% crecimiento de alumnos anualmente	(1-(total de alumnos actual / total de alumnos del año pasado)) * 100	%	30%	20%	10%
		% de retención de alumnos	(N° de alumnos asistiendo / N° de alumnos retirados) * 100	%	100%	80%	70%
		% Asistencia de alumnos	(N° de alumnos asistiendo / N° de alumnos matriculados) * 100	%	100%	80%	70%
	Fortalecer la imagen de la institución	% Índice de incorporación de alumnos nuevos	(alumnos nuevos / alumnos totales) * 100	%	30%	20%	10%
		Cantidad de alumnos satisfechos con la gestión administrativa	(N° alumnos satisfechos / total de alumnos) * 100	%	90%	80%	70%
		Cantidad de reclamos recepcionados.	(N° de reclamos / total de alumnos) * 100	%	2%	3%	5%

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	CALCULO	UNIDAD	META (Año N + 1)	PRECAUCION	ALARMA
PROCESOS INTERNOS	Innovación en el Proceso Pedagógico y tecnológico	% de profesores contratados	(total profesores de contrato / total de profesores) * 100	%	90%	80%	70%
		% tecnologías de información	(N° de equipos informáticos / N° de empleados) * 100	%	90%	80%	70%
	Mejorar y mantener la calidad mediante la imagen y comunicación	% Tasa de errores de servicio	(número de errores obtenido / número de operaciones) * 100	%	10%	20%	30%
		%Tiempo de cumplimiento de una solicitud.	(tiempo cumplimiento de solicitud / días) * 100	%	2%	3%	5%
		Comunicación interna.	(Total de padres comunicados/ Total de padres de familia) * 100	%	100%	90%	80%
		Ausencia laboral	(horas de ausentismo / horas efectivas) * 100	%	5%	8%	10%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento efectivo, espacios de integración y promoción interna.	Horas promedio de capacitaciones del personal	(total de horas de capacitación/total horas laborables) * 100	%	40%	30%	20%
		Porcentaje de empleados capacitados	(N° de personal capacitado/ total personal) * 100	%	90%	80%	70%
		Porcentaje de empleados promovidos.	(N° de personal promovido / total de personal) * 100	%	100%	90%	80%
		Promedio evaluación desempeño	(cantidad de empleados / total empleados) * 100	%	90%	80%	70%

Fuente: Elaborada por el investigador.

E. Análisis del Diseño del BSC o CMI.

Figura N° 09
DISEÑO BALANCED SCORECARD
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL TUMBES

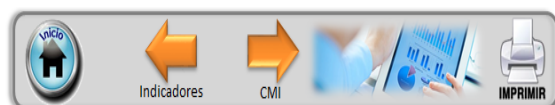


Figura N° 08. Diseño del BSC o CMI.

Descripción: La pantalla inicial muestra todos los componentes del Balanced Scorecard donde se va a trabajar.

1. Ingreso de Datos:

a. Perspectiva Financiera.



PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJERCICIO :

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADOR	CÓD.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	% Cantidad de alumnos por aula	F1	OBJ. 2.0	3.0	3.0	4.0	5.0	2.0	3.0	4.0	
			REAL. 2.0	2.0	3.0	2.0	5.0	2.0	2.0	3.0	
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	% Ingresos totales	F2	OBJ. 2.0	1.0	3.0	5.0	2.0	3.0	4.0	4.0	
			REAL. 5.0	2.0	3.0	5.0	3.0	4.0	3.0	2.0	
Incrementar ingresos, captación de nuevos alumnos	N° de Ingresantes	F3	OBJ. 2.0	5.0	3.0	400.0				250.0	
			REAL. 2.0	4.0	3.0	320.0				180.0	
Planificar de manera oportuna los clientes morosos y h.	% Reduccion de morosidad = dias de moros	F4	OBJ. 2.0	4.0	8.0	4.0	2.0	2.0	4.0	3.0	
			REAL. 2.0	5.0	7.0	3.0	1.0	2.0	5.0	2.0	

Figura N° 10. Ingreso de datos perspectiva financiera.

Se muestra el cuadro de la perspectiva financiera, es aquí donde se ingresaran los datos para poder generar el cuadro de mando integral que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores.

b. Perspectiva Clientes



PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJERCICIO :

PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO	INDICADOR	CÓD.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Crear un ambiente o espacio de eventos de talleres, co	% Calificación de Personal administrativo	C1	OBJ. 1.0	2.0	1.0	2.0	4.0				
			REAL. 1.0	3.0	1.0	2.0	5.0				
Cantidad de quejas o reclamos del alumnado	% Cantidad de quejas o reclamaciones	C2	OBJ. 2.0	5.0	5.0	4.0	5.0				
			REAL. 2.0	5.0	5.0	5.0	6.0				
Incrementar el valor del servicio a los alumnos	% de crecimiento	C3	OBJ. 2.0	4.0	2.0	3.0	2.0				
			REAL. 4.0	2.0	3.0	3.0	3.0				
Incrementar el valor del servicio a los alumnos	% de retencion de estudiantes	C4	OBJ. 3.0	2.0	2.0	4.0	4.0				
			REAL. 1.0	1.0	3.0	3.0	3.0				

Figura N° 11. Ingreso de datos perspectiva Clientes.

Se muestra el cuadro de la perspectiva Clientes, es aquí donde se ingresaran los datos para poder generar el cuadro de mando integral que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores.

c. Perspectiva Procesos Internos



Figura N° 12. Ingreso de datos perspectiva Procesos Internos.

Se muestra el cuadro de la perspectiva procesos internos, es aquí donde se ingresaran los datos para poder generar el cuadro de mando integral que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores.

d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Figura N° 13. Ingreso de datos perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Se muestra el cuadro de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es aquí donde se ingresaran los datos para poder generar el cuadro de mando integral que reflejara los logros y/o resultados realizados según los objetivos estratégicos e indicadores.

2. Resultados del BSC o Cuadro de Mando Integral:

Solórzano (2014) manifiesta que el análisis de los resultados del BSC o Cuadro de Mando Integral se debe utilizar la técnica tipo semáforo, el cual sirve como herramienta para medir el cumplimiento que tiene un indicador sobre el objetivo planteado por la organización; este análisis nos permitirá observar de manera más rápida el alcance del indicador con ayuda visual y la unidad de medida obtenida para alertar a la dirección de la institución a tomar las medidas correctivas de ser necesarias.

De acuerdo a las investigaciones realizadas sobre el aporte que ofrece este tipo análisis, se han establecido tres colores:

- Rojo = Mínimo
- Amarillo = Satisfactorio o sistema de alarma
- Verde = Sobresaliente



Figura N° 14. Cuadro de Mando Integral UAP-TUMBES.

Se muestra el cuadro de mando integral, es aquí donde se mostraran los logros realizados según los objetivos estratégicos, el cual ayudara a la toma de decisiones de la institución.

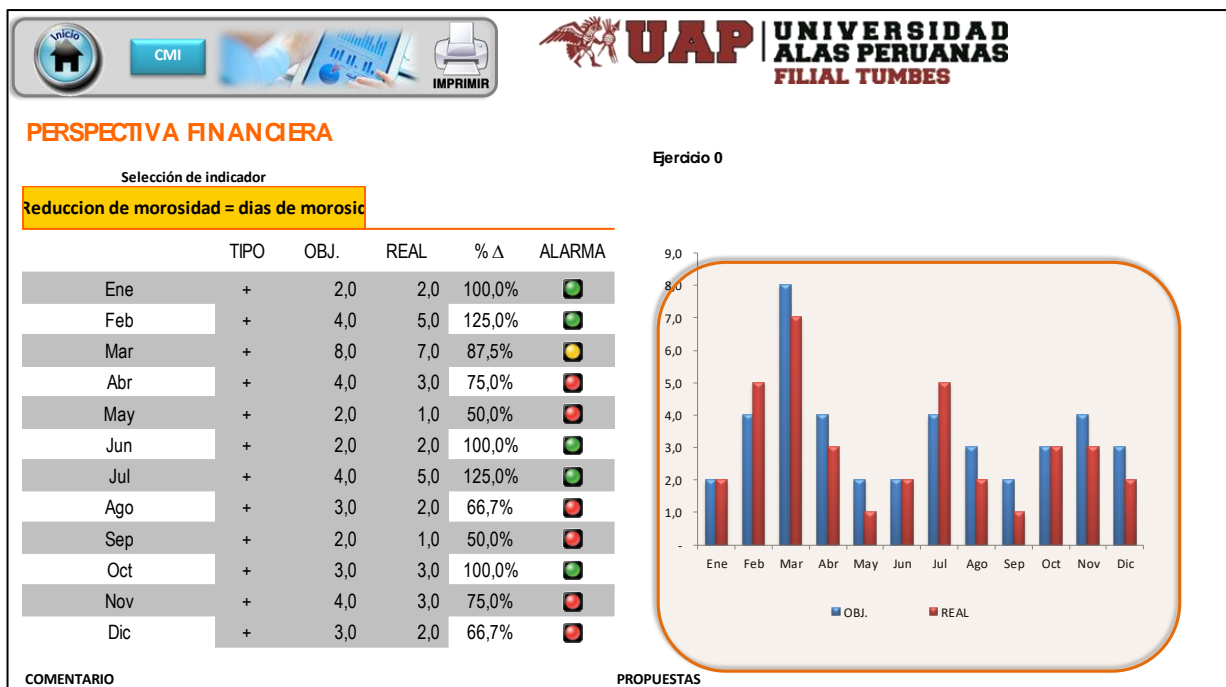


Figura N° 15. Cuadro de Mando Integral UAP-TUMBES – Perspectiva Financiera.

Se muestra los resultados del cuadro de mando integral por mes e indicador, es aquí donde se mostraran los avances realizados según los objetivos estratégicos, el cual ayudara a la toma de decisiones de la institución.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6. Discusión

La investigación expresa un análisis de carácter descriptivo correlacional, sobre el **Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.**

Sobre los resultados descriptivos del Diseño del Balance Scorecard, se estableció que la mayor proporción del personal administrativo encuestados consideran que el diseño del Balance Scorecard en la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015, se debería realizar. No obstante el personal administrativo está consciente que el BSC es importante para la gestión administrativa, pero debería diseñarse y posteriormente implementarse para que se cumpla con los objetivos de la institución, es decir existe un nivel alto sobre la ejecución de la herramienta de gestión que ostenta un soporte de información habitual para la orientación de la institución, dicha herramienta proporciona la toma de decisiones y admite conocer el desempeño de los objetivos, (Norton y Kaplan, 1992, p 305).

Zans (2010) define al BSC como una herramienta que ayuda a establecer la estrategia y la misión de un ente que surge de un conjunto de medidas de acción. Posibilita por medio del diagrama causa - efecto establecer las hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro, como la empresa generara valor para los clientes. Los beneficios del BSC no obedecen al tipo de organización, sino de las dificultades que se afronta le empresa.

Según Zans (2010) en la hipótesis general, se percibió que la significancia bilateral de los datos fue menor que el nivel propuesto ($p=0.000<0.05$), lo que admitió considerar el rechazo de la hipótesis nula, señalando que hay relación significativa entre las dos variables según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015. Observando el coeficiente de correlación ($r = 0.978$), se evidenció que la relación fue positiva, afirmando que a mayor aporte del BSC, entonces mejor gestión administrativa. De los resultados encontrados se sustenta que si bien existe una tendencia positiva (alta) del diseño del Balance Scorecard, existe un porcentaje específico de los trabajadores que tiene una percepción positiva por el diseño de esta herramienta de gestión, el personal administrativo sabe que el BSC es importante para la gestión administrativa, el diseño y posteriormente la implementación ayudaría a cumplir con los objetivos de la institución. Las manifestaciones del presente estudio coinciden con los encontrados por Solórzano (2014) en su investigación “Implementación del Balance Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador” y Grajales (2015) en su investigación titulada “Diseño del Balance Scorecard (BSC) en una empresa del sector privado en Bogotá” donde encontraron que el Balance Scorecard tuvo una implementación adecuada; pero difiere de la investigación encontrada por Belotserkovskiy (2005) titulada Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”, en donde indica que el principal peligro que enfrenta toda implementación del Balanced Scorecard es el de no brindar los beneficios prometidos. Tal situación tiene su origen principalmente en la fase del diseño y se compone de tres factores de riesgo: Ausencia de una estrategia claramente definida, uso excesivo de medidas de atraso, de indicadores basados en información histórica y Uso de indicadores genéricos. Toda implementación debe basarse en un conjunto propio y muy específico de indicadores desarrollados acorde con las características propias de cada organización.

En cuanto a las dimensiones del Balance Scorecard, se encontraron niveles altos en la dimensión toma de decisiones y en la dimensión gestión, lo que indicaría que el diseño de la herramienta de gestión tendría aceptación en el personal administrativo. Al respecto, Solórzano (2014) en investigación titulada “Implementación del Balance Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador”, sustentó que estas dimensiones permiten visualizar los objetivos estratégicos integrales de la organización, que ayudan a los directivos como a cada área a desarrollar

correctivos que orienten a toda la empresa en la toma de decisiones acertadas para su óptimo desempeño.

Sobre los resultados descriptivos de la variable gestión administrativa, existe un 39.13% de satisfacción, así mismo hay un 39.13% de insatisfacción de trabajadores encuestados, los que consideran que la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se encuentran en un nivel medio. Sin embargo los trabajadores saben que la gestión administrativa es importante para la institución pero no se obtiene los resultados esperados y por ello no se cumple con los objetivos. Zabala (2005) La administración plantea crear dentro de la organización un medio que proporcione el acatamiento de los objetivos para el cual fue creada. En sentido general, se indica que es el proceso mediante el cual se proyectan las operaciones de quienes elaboran el proyecto empresarial, a la vez que se elige y se capacita, constituyendo sus interrelaciones, asumiendo su trabajo y valorando sus resultados.

Así mismo, las dimensiones de la variable también presentan un nivel de satisfecho con tendencia a muy satisfecho, tanto para la dimensión dirección estratégica, la dimensión desempeño, la dimensión cultura organizacional, pero en la dimensión retribución tenemos un nivel medio, debido a que hay un gran porcentaje de personal insatisfecho, como satisfecho. Por consiguiente, los resultados muestran que en la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes la gestión administrativa es categorizada en un nivel medio, es decir si bien no existen niveles negativos, pero se debe mejorar la gestión administrativa para cumplir con los objetivos y visión organizacional. Al respecto enfatiza Sebastiani, (2013) que parte de la gestión administrativa está también la auditoria de gestión (supervisión) y desde luego sirve como una herramienta de control, sin embargo no ha sido implementada, ello repercute en el hecho que no permite la optimización de los recursos humanos, logísticos, etc. **Chiavenato (2007)** considera que la administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (p.122)

Sobre las hipótesis específicas, los resultados comprueban que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes y las dimensiones toma de decisiones y gestión (Diseño Balance Scorecard), siendo esta relación positiva. Asimismo, entre el Balance Scorecard y las dimensiones dirección estratégica, desempeño, cultura organizacional, retribución (gestión administrativa) se hallaron relaciones estadísticamente significativas y positivas. Estos resultados admiten considerar que las variables se encuentran relacionadas tanto en sus valores totales como cuando se correlaciona con sus dimensiones. Según, Solórzano (2014) en su tesis titulada “Implementación del Balance Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador”, sustentó que estas dimensiones permiten visualizar los objetivos estratégicos integrales de la organización, que ayudan a los directivos como a cada área a desarrollar correctivos que orienten a toda la empresa en la toma de decisiones acertadas para su óptimo desempeño.

La presente investigación sustenta que el Diseño del BSC en sus dimensiones toma de decisiones y gestión, son elementos importantes que guardan relación directa con las dimensiones de la gestión administrativa (dirección estratégica, desempeño, cultura organizacional, retribución) reconociendo como permitida nuestra hipótesis general de la investigación.

CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.978$) entre el diseño del BSC y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejor gestión administrativa. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
2. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.797$) entre el diseño del BSC y la dimensión dirección estratégica según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora la dirección estratégica. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
3. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.748$) entre el diseño del BSC y la dimensión desempeño según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora el desempeño del personal. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
4. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.876$) entre el diseño del BSC y la dimensión cultura organizacional según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora la cultura organizacional. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
5. Existe relación positiva ($p=0.011<0.05$, $r = 0.522$) entre el diseño del BSC y la dimensión retribución según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora la retribución. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.
6. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.853$) entre la dimensión toma de decisiones (BSC) y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora la toma de decisiones. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.

7. Existe relación positiva ($p=0.000<0.05$, $r = 0.936$) entre la dimensión gestión (BSC) y la gestión administrativa según el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, comprobando que la relación fue significativa, certificando que a mayor aporte del BSC, mejora la gestión. El diseño y su posterior implementación de la herramienta de gestión, es necesaria e importante, para poder cumplir con los objetivos de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Exponer a los directivos de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, que el diseño de la herramienta de gestión es necesaria e importante porque permitirá cumplir las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.
2. A los directivos de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se exhorta poner en noción sobre los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Balance Scorecard y la dimensión dirección estratégica.
3. A los directivos de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se exhorta poner en noción sobre los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Balance Scorecard y la dimensión desempeño.
4. A los directivos de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se exhorta poner en noción sobre los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Balance Scorecard y la dimensión cultura organizacional.
5. A los directivos de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se exhorta poner en noción sobre los resultados a las áreas pertinentes, proporcionando e indicando la relevancia de los resultados alcanzados, con el propósito de lograr un plan de adecuación en miras al progreso del Balance Scorecard y la dimensión retribución.
6. A los directivos y al personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, se recomienda revisar aquellos procesos internos que no tienen una buena actividad, para formalizar propuestas de progreso o tomas de decisiones adecuadas. Las propuestas deben formar parte de un programa de mejora continua, enfocado en implementar, capacitar y gestionar recursos adecuados para que el diseño del Balance

Scorecard tenga mejores resultados y sea un instrumento importante para optimizar la gestión administrativa de la institución.

7. Se exhorta a la dirección de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes, 2015, realizar la información apropiada y oportuna con el propósito de ser reconocida en una forma pertinente y confiable, que permita al personal administrativo a efectuar las responsabilidades designadas; asimismo se tenga una visión más exhaustiva de los procesos, de esta manera se optimizaría la gestión administrativa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas.

- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y control interno*. Madrid. Ed. Cultura S.A.
- Andrade, S. (2002). *Planeación Estratégica*. Lima, Perú: Editorial Lucero.
- Altair, C. (2005). *Cuadro de Mando Integral*. España. Revista Economía No. 3, número 150.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia*. Colombia, 1ra Ed. Universidad Santo Tomas de Aquino, 395pp.
- Amaya, J. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales: Métodos Cuantitativos para la Administración*. Colombia, 2da Ed. Ecoe Ediciones.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque, Perú: Biblioteca Virtual EUMENET
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. 2da Edición, México: Editorial McGrawhill.
- Berriozabal, I., Garmendia, N. y Quiñones, V. (2003). *El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. Distribución y Consumo*. (3) pp. 40-49.
- Carrasco, J. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Creswell, J. (2008). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches*. Thousand Oaks, (2008,21). CA: Sage.
- Correa, J. y López, M. (2007). *Planeación Estratégica de tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. Colombia. 1ra Ed. Universidad de Caldas, 321 pp.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12, 180-205.
- Del Sol, P. (1999). *Evaluación de Decisiones Estratégicas*. Chile, Ed. MacGraw-Hill, 161pp.
- Echeverría, C. (2009). *Implementación del Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano*. Tesis de grado de maestría. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador, Quito.
- Esteves, J. & Ramos, O. (2013). *Aplicación del Balanced Scorecard a la Planificación Estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la*

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Tesis de grado de maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador, Guayaquil.
- Falcón, A. y Herrera, G. (2005). *Análisis del Dato Estadístico*. (Guía didáctica), Universidad Bolivariana de Venezuela .Caracas.
- Fayol, H., (1975). *Administración Industrial y General*. México, 18Edicion. Herrero Hnos. 185-186, 254-262 pp.
- Grajales, J. (2015). *Diseño del Balance Scorecard (BSC) en una empresa del sector privado en Bogotá. (Tesis de Maestría)*, Universidad Militar Nueva Granada.
- Giménez, F. (2012). “*Coaching en la empresa*”. *Equipos & Talentos: gestión, selección y formación en RR HH*, n° 68, p. 56
- Hernández, S., (2003). *Metodología de la Investigación*. México, 3ra Ed McGraw-Hill, 705 pp.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta edición, México: Mc GrawHill,
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Jeffrey, H. y Caron, J., (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España, 2da Ed Ediciones Nobel, 199 pp.
- Jiménez, R., (1998). *Metodología de la Investigación*. La Habana, 95 pp.
- Robert S. Kaplan, (2001). “*Como Utilizar el Cuadro De Mando Integral Para Implantar y Gestionar Su Estrategia*”, *Gestión 2000*, España, pp. 32
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. 2da Ed. España, 321 pp.
- Kaplan, Robert y Norton, (1992). “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, *Harvard Business Review*l.
- Kast, F. (1979). *Administración de las Organizaciones*. México: Editorial Pearson Educación.
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*, 2ª. ed. (pp. 17-29). México: McGraw-Hill.
- Luna, A (2015). *Proceso Administrativo. Primera edición Ebook. México*, pp. 36.
- Mercado, S. (2004). *Administración Aplicada Teoría y Práctica*, 2da Ed., México, pp. 132.
- Michael, A. (2006). *Administración*, 9na Ed., México, pp. 736.
- Ostengo, M. (2010). *Control de Gestión: Guía para graduados profesionales*. Tucumán. Argentina: Intermilenio
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Paris F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. España.4ta edición. Editorial Paidotribo, 169 pp.
- Porter, M. (1979). *Ser Competitivo*. España, Ed. Deusto, 478 pp.

- Quiroga, A. (2000). *Balanced Scorecard Aplicado al Individuo*. Tesis de grado de maestría. Universidad del Cema. Argentina.
- Quero, M. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. EEUU: Congreso de EEUU.
- Ritter, M (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires. 1era edición. Editorial DIRCOM
- Robbins, S. (1999). “*Administración*”, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 5ta. Ed. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. edición). México: Pearson.
- Ruiz, C. (1992). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa: Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recolección y Análisis de Datos*, BookBaby, Venezuela, 200pp.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Solórzano, A. (2014). Implementación del balance scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca. (Tesis de Maestría), Universidad Politécnica salesiana.
- Stoner, F. (1996). *Administración*. México. 5ta Ed. McGraw-Hill.
- Taylor, F. (1975). *Principios de la Administración Científica*. México, 18Ed. Herrero Hnos.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para Elaborar Proyectos de Tesis de Investigación Científica*. Perú. Ed. San Marcos, 310 pp.
- Salazar, V., Pozo, E. y Vélchez, F. (2011). “*Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*”, *Universia Business Review*, n°. 31, pp. 82-100
- Simon, H. (1997). A *computational model of multiple representations*, *Cognitive Science*, 21(3), pp. 305-350.
- Shea, G. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential*.
- Smith, W. (2000). *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú: Editorial ADS impresiones.
- Spina, M. (2006). *Guía Práctica para Emprender en el diseño: lo que tenemos que conocer para desarrollar nuestro emprendimiento de servicios o productos de diseño*. Buenos Aires. 1era Ed. CommTools
- Tam, J. , Vera G. y Oliveros, R (2008). *Tipos, métodos y estrategias de investigación. Pensamiento y acción*. Lima, Perú.**
- Tamayo, M. (1999). *Aprender a Investigar*. ICFES, Bogotá, Colombia.
- Tamayo, M. (2008). *La Investigación Científica*. Bogotá. Colombia

Tamayo y Tamayo, (1999). *El Proceso de Investigación Científica*. Tercera Edición. Editorial Limusa, México.

Vertel, A. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios Gerenciales, España, 29(2013), 350-355 pp.

Villamayor, C. y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, Quito, AMARC.

Werther, William y Davis (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Ed. McGraw-Hill.

Zavala, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, 1Ed. Facultad de Educación.

Referencias Electrónicas.

Beltrán, E. y Rivas, A. (2003). “BSC Una Herramienta para la Competitividad”. Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com>.

Díaz, A. (2002). “El Balanced Scorecard”. Recuperado de: <http://www.Tablero-decomando.com/ampro>.

Gonzales, H. (2010). *Importancia de la Tecnología en las Empresas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>.

Gutiérrez, J. (s.f.). *Módulo 2: Proceso Administrativo Planeación*. Recuperado de: http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac45-moduloplaneacion.pdf.

León, C. y otros. (2007). “Gestión empresarial para agro negocios, Recuperado de www.eumed.net/libros/2007c/318/

Souza, A. (1998). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 15 de septiembre de 2010 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/cultura_organizacional/default.asp

Valdez, D. (2008). “El Balanced Scorecard”. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/balance-scorecard-presentation-652545>.

Vilcarromero, R. (s.f.). “La Gestión en la Producción”. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la Investigación: Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la UAP-Tumbes 2015

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la relación entre el diseño de un Balanced Scorecard y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿De qué manera el diseño del Balanced Scorecard se relaciona significativamente con las retribuciones de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿De qué manera la gestión empresarial se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? 	<p>OBJETIVO PRINCIPAL</p> <p>Determinar la relación entre el diseño de un Balanced Scorecard con la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Determinar la relación existente entre el diseño del Balanced Scorecard y la dimensión retribuciones de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Determinar la relación existente entre dimensión toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Determinar la relación existente entre la dimensión gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación directa entre el diseño de un Balanced Scorecard y la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y la dirección estratégica de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y el desempeño de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y la cultura organizacional de la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Existe relación directa entre el Balanced Scorecard y las retribuciones en la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Existe relación directa entre la toma de decisiones y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? • ¿Existe relación directa entre la gestión empresarial y la gestión administrativa de la Universidad Alas Peruanas filial Tumbes 2015? 	<p>Variable X</p> <p>El BSC como herramienta de planeación estratégica.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Gestión. <p>Variable Y</p> <p>La mejora de la gestión administrativa en la UAP-Tumbes.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica • Desempeño • Cultura Organizacional • Retribución 	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>De tipo básica con un enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel de Investigación:</p> <p>El nivel de investigación es Descriptiva correlacional.</p> <p>Diseño de la Investigación</p> <p>Diseño No Experimental,</p> <p>Población.</p> <p>23 trabajadores</p> <p>Muestra</p> <p>23 trabajadores</p> <p>Técnicas de Procesamiento de datos.</p> <p>Para la presente investigación se utilizaran la técnica de la entrevista y como instrumento se aplicara un cuestionario.</p>

ANEXO 02

INSTRUMENTO VALIDADO

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL TUMBES 2015

Primera parte: **Informacion General.**

En esta parte del cuestionario esta relacionada a la informacion de carácter general acerca de su condicion actual como personal administrativo de la UAP-TUMBES. Marque con una **X** la respuesta que mas se acerque a su situacion actual como trabajador.

Segunda parte: **Apreciaciones sobre la gestion institucional.**

En esta parte del cuestionario se le pedira que evalúe una lista de preguntas relacionadas con el trabajo del día a día. Por favor indique cuan de acuerdo o desacuerdo esta con cada pregunta que se le hace. Marque con una **X** la respuesta que mejor describa su opinion.

Para cada pregunta use la siguiente escala:

- A. MUY ALTO O MUY SATISFECHO (4)
- B. ALTO O SATISFECHO (3)
- C. BAJO O INSATISFECHO (2)
- D. MUY BAJO O MUY INSATISFECHO (1)

Universidad Alas Peruanas

Cuestionario para el Personal Administrativo

Sede donde

labora:.....

Fecha:.....

Respetado miembro del personal administrativo: Para el mejoramiento de la gestión administrativa se requiere de su opinión, por ello le solicitamos complete el siguiente instrumento, que es parte de la autoevaluación institucional.

INFORMACION GENERAL:

a) **Sexo:** Masculino Femenino

b) **Edad:** Menos de 25 25-29 30-34 35-39 40 y mas

c) **En que Categoría se encuentra su puesto de trabajo:**

- A. Director General
- B. Coordinador de Escuela Profesional
- C. Personal administrativo.

d) **Condición laboral en la UAP-TUMBES:**

- A. Contrato indeterminado
- B. Contrato a plazo fijo
- C. Locación de servicios.
- D. Otros:.....

e) **Tiempo de servicio en la UAP-TUMBES:**

- A. Menos de 1 año
- B. De 1 a 4 años
- C. Más de 5 años.

f) **¿Cuál es su tiempo de servicio actual en su puesto de trabajo?**

.....

g) Grado/Título académico más alto obtenido:

Primaria Secundaria Técnico Bachiller
Titulado Posgrado Maestría Doctorado

h) Tiene conocimiento de un segundo idioma: Si No

Idioma:..... Nivel:

DIRECCION ESTRATEGICA:

1. Las relaciones personales y laborables entre los trabajadores que trabajan en la organización, las considera como:

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

2. En qué medida Usted conoce la visión y misión de la organización.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

3. En qué medida Usted conoce el plan estratégico y manual de funciones de la organización:

Muy alto Alto Bajo Muy Bajo

4. ¿Conoce los objetivos específicos o metas de trabajo en el área en la que se desempeña?

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

5. ¿Los objetivos específicos de su área contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización?

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

6. El estilo de dirección de la dirección general es el adecuado para conducir la organización.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

7. Existe suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

8. Considera que la dirección general es receptiva a las sugerencias.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

9. Existe en la organización, un código de valores que explicita los mismos.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

DESEMPEÑO

10. Se realiza una evaluación del desempeño del personal administrativo de forma regular y eficiente.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

11. Posee los conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

12. Se siente satisfecho con las responsabilidades y tareas que viene desempeñando en su puesto.

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

13. Indique el nivel de satisfacción que tiene Usted con los servicios de seguridad institucional, pago de viáticos (movilidades, etc), fotocopiado que ofrece la Universidad.

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

14. Seleccione su nivel de satisfacción con los aspectos relacionados a los canales de comunicación (mensajería, internet) y sistemas de información disponibles.

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

CULTURA ORGANIZACIONAL

15. ¿Organiza la Universidad capacitaciones para el personal administrativo?

Si No Pase a la preg. 4.

16. ¿Las capacitaciones se organizan de acuerdo a las necesidades de la Universidad?

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

17. ¿Las capacitaciones permiten la participación de todo el personal administrativo de la organización?

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

18. La organización reconoce o recompensa (a través de sistemas de reconocimiento) al personal administrativo.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

19. Conoce Ud. las decisiones estratégicas programadas por la Universidad.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

20. Participo en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo diario.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

21. La organización proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

22. Existen oportunidades de promoción y ascenso dentro de mi organización.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

23. Indique su nivel de satisfacción con respecto a su área de trabajo (Mobiliario, limpieza, iluminación, ventilación).

Muy alto

Alto

Bajo

Muy bajo

RETRIBUCIONES

24. Se siente satisfecho con el sueldo que percibe.

Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

25. Conoce la política salarial de la organización.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

26. El sueldo que percibe tiene relación con el nivel de responsabilidad que desempeña.

Muy Alto Alto Bajo Muy Bajo

27. Son efectivas las políticas para cubrir las vacantes de trabajo y las políticas para retener al personal.

Muy alto Alto Bajo Muy bajo

ANEXO 03
Validación de Expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** RAMOS CLAVIJO WILSON ARTURO
 1.2 **GRADO ACADÉMICO:** MAESTRO EN EDUCACION
 1.3 **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** DIRECTOR ACADÉMICO EN UDEA
 1.4 **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.
 1.5 **AUTOR DEL INSTRUMENTO :** BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE
 1.6 **MAESTRÍA/MENCIÓN :** ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
 1.7 **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario aplicado al Personal Administrativo UAP-TUMBES

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					90%
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					90%
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					90%
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					90%
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					90%
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					90%
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					90%
9.- METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del estudio					90%
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					90%
	Sub Total					
	Total					90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.2): **18**
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD : **ACEPTABLE**

Piura, 04 de Marzo del 2019


 Mg. Wilson A. Ramos Clavijo

 Firma y Postfirma del experto
 DNI: 07447540
 N° Telefónico: 981408877

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES:


- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** GARCIA BARRETO JULIO SEBASTIAN
1.2 GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DOCENTE INVESTIGACION UAP-TUMBES
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE
1.6 MAESTRÍA/MENCIÓN : ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo UAP-TUMBES

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					90%
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					90%
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					90%
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					90%
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					90%
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					90%
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					90%
9.- METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del estudio					90%
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para le investigación y construcción de teorías					90%
Sub Total						
Total						90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.2): **18**
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **ACEPTABLE**

Piura, 04 de Marzo del 2019


 MBA Julio S. García Barreto
 Magister en Administración de Empresas
 Universidad Espíritu Santo Guayaquil

Firma y Posfirma del experto

DNI: 00216224

Nº Telefónico: 958944580

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

III. DATOS PERSONALES:

- 3.1 **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** SILVA URCIA JIMMY FRANK
- 3.2 **GRADO ACADÉMICO:** MAGISTER EN GESTION PUBLICA
- 3.3 **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** DTC UAP-TUMBES
- 3.4 **TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.
- 3.5 **AUTOR DEL INSTRUMENTO :** BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE
- 3.6 **MAESTRÍA/MENCIÓN :** ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
- 3.7 **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario aplicado al Personal Administrativo UAP-TUMBES

IV. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					90%
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					90%
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					90%
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					90%
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					90%
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					90%
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					90%
9.- METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del estudio					90%
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					90%
Sub Total						
Total						90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.2):
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

18
ACEPTABLE

Piura, 04 de Marzo del 2019



 Dr. Jimmy Frank Silva Urcia
 ABOGADO
 Reg. I.C.A.T. N° 442

Firma y Posfirma del experto

DNI:

N° Telefónico:

76703045
 942065880

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** REYES RUEDA JULIA JACKELINE
1.2 GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN GESTION PUBLICA
1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: COORDINADOR INVESTIGACION UAP-TUMBES
1.4 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE
1.6 MAESTRÍA/MENCIÓN : ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario aplicado al Personal Administrativo UAP-TUMBES

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					90%
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					90%
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					90%
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					90%
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					90%
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					90%
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					90%
9.- METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del estudio					90%
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					90%
Sub Total						
Total						90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.2): **18**
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD : **ACEPTABLE**

Piura, 04 de Marzo del 2019


Mg. Julia J. Reyes Rueda
 MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

.....
Firma y Posfirma del experto
DNI: 40024658
N° Telefónico: 999318933

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS PERSONALES:

- 1.1 **APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:** MORAN GARCIA LILIA YEINS
 1.2 **GRADO ACADÉMICO:** MAGISTER EN GESTION PUBLICA
 1.3 **CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA:** DTC UAP-TUMBES
 1.4 **TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015.
 1.5 **AUTOR DEL INSTRUMENTO :** BACH. JULIO EDGAR ZAPATA CHIROQUE
 1.6 **MAESTRÍA/MENCIÓN :** ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
 1.7 **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario aplicado al Personal Administrativo UAP-TUMBES

II. ASPECTOS DE EVALUAR: (Calificación Cuantitativa)

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1.- CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2.- OBJETIVIDAD	Está expresado con conductas observadas					90%
3.- ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y calidad					95%
4.- ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica del instrumento					95%
5.- SUFICIENCIA	Valora los aspectos en cantidad y calidad					95%
6.- INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos					90%
7.- CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico del tema de estudios					90%
8.- COHERENCIA	Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores					90%
9.- METODOLOGIA	Las estrategias responden al propósito del estudio					90%
10.- CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					90%
	Sub Total					
	Total					91.5%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.2): **18.3**
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD : **ACEPTABLE**

Píra, 04 de Marzo del 2019


 Mg. Lilia Yeins Moran García
 INGENIERA DE SISTEMAS.....

Firma y Posfirma del experto
 DNI: 42800078
 N° Telefónico: 942013224

ANEXO 04

Tabla de la prueba de validación (Prueba binominal o V de Aiken)

ITEM	JUECES					
	1	2	3	4	5	V
1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
10	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
11	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
12	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
13	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
14	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
15	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
16	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
17	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
18	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
19	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
20	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
21	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
22	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
23	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
24	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
25	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
26	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1
27	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1

Fuente: Elaborado por el investigador

ANEXO 05

Base de datos de la Variable BSC

	V20	V21	V10	V13	V14	V17	V18	V22	V23	V24	BSC	BS	T_D	TD_BSC	GESTION	G_BSC
1	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	50,00	Muy Alto	28	Muy Alto	22	Muy Alto
2	1	3	3	2	3	0	1	1	2	2	37,00	Alto	23	Alto	14	Alto
3	2	3	2	2	3	0	1	1	3	1	32,00	Bajo	19	Bajo	13	Alto
4	3	3	2	2	3	0	1	1	3	1	33,00	Alto	20	Alto	13	Alto
5	3	2	2	3	3	2	2	1	3	1	39,00	Alto	22	Alto	17	Alto
6	3	4	2	2	4	4	3	1	3	1	47,00	Muy Alto	27	Muy Alto	20	Muy Alto
7	2	3	2	3	3	0	1	1	2	1	31,00	Bajo	18	Bajo	13	Alto
8	2	2	2	3	3	0	1	1	2	1	29,00	Bajo	16	Bajo	13	Alto
9	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1	39,00	Alto	23	Alto	16	Alto
10	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	44,00	Muy Alto	24	Alto	20	Muy Alto
11	2	1	3	2	2	0	1	1	2	3	37,00	Alto	23	Alto	14	Alto
12	2	2	3	3	2	0	2	1	2	2	36,00	Alto	21	Alto	15	Alto
13	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	44,00	Muy Alto	25	Alto	19	Muy Alto
14	3	2	2	2	2	0	1	1	2	1	29,00	Bajo	18	Bajo	11	Bajo
15	3	1	2	2	2	0	1	1	1	1	33,00	Alto	23	Alto	10	Bajo
16	3	3	3	3	3	4	2	2	4	1	51,00	Muy Alto	29	Muy Alto	22	Muy Alto
17	3	3	2	1	2	0	1	1	2	2	36,00	Alto	25	Alto	11	Bajo
18	3	3	2	3	3	0	1	1	3	2	39,00	Alto	24	Alto	15	Alto
19	3	3	1	2	3	0	1	1	2	1	34,00	Alto	23	Alto	11	Bajo
20	2	1	1	2	2	0	1	1	2	1	25,00	Bajo	15	Bajo	10	Bajo
21	3	3	2	3	3	0	1	1	2	1	32,00	Bajo	19	Bajo	13	Alto
22	2	2	2	3	3	2	1	2	4	1	38,00	Alto	20	Alto	18	Alto
23	2	3	2	3	2	0	1	3	3	1	36,00	Alto	21	Alto	15	Alto

1
...

Vista de datos
Vista de variables

Base de datos de la Variable Gestión Administrativa

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	G24	G25	G26	G27	GESTION_A ADMINISTRA	GESTION_BSC	D_E	DESEMP	C_O	RETRI	D_E_GESTION	DI
1	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	80	Muy Satisfecho	29	17	24	10	Muy Satisfecho	
2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	0	0	0	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2	59	Satisfecho	27	16	10	6	Satisfecho	
3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	0	0	0	1	2	2	3	1	3	1	1	2	1	53	Insatisfecho	22	14	12	5	Insatisfecho	
4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	2	2	3	0	0	0	1	2	3	3	1	3	1	1	1	1	51	Insatisfecho	21	13	13	4	Insatisfecho	
5	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	1	3	1	4	2	3	68	Satisfecho	22	15	21	10	Insatisfecho	
6	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	2	4	3	3	3	4	1	3	1	2	2	3	81	Muy Satisfecho	31	15	27	8	Muy Satisfecho	
7	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0	0	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	50	Insatisfecho	21	14	11	4	Insatisfecho	
8	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	0	0	0	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	47	Insatisfecho	20	14	9	4	Insatisfecho	
9	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	65	Satisfecho	26	14	21	4	Satisfecho	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	74	Muy Satisfecho	27	15	24	8	Satisfecho	
11	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	0	0	0	1	3	2	1	1	2	3	1	2	1	63	Satisfecho	31	15	10	7	Muy Satisfecho	
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	0	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	60	Satisfecho	27	14	11	8	Satisfecho	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	74	Muy Satisfecho	26	14	26	8	Satisfecho	
14	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	0	0	0	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	51	Insatisfecho	22	12	11	6	Insatisfecho	
15	4	2	3	4	4	3	2	3	2	2	4	2	2	2	0	0	0	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	53	Insatisfecho	27	12	9	5	Satisfecho	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	4	1	2	1	1	86	Muy Satisfecho	35	17	29	5	Muy Satisfecho	
17	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	1	2	0	0	0	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	57	Satisfecho	26	12	12	7	Satisfecho	
18	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	0	0	0	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	63	Satisfecho	26	15	13	9	Satisfecho	
19	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	0	0	0	1	2	3	3	1	2	1	2	1	1	53	Insatisfecho	25	11	12	5	Satisfecho	
20	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	2	0	0	0	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	46	Insatisfecho	21	10	9	6	Insatisfecho	
21	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	0	0	0	1	2	3	3	1	2	1	1	1	2	52	Insatisfecho	21	14	12	5	Insatisfecho	
22	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	2	1	66	Satisfecho	25	15	21	5	Satisfecho	

Vista de datos Vista de variables

ANEXO 06

CONSENTIMIENTO INFORMADO

TITULO DE LA INVESTIGACION
DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL TUMBES, 2015

PROPOSITO DEL ESTUDIO
El proyecto de investigación tiene como propósito mejorar la gestión administrativa, así como la planificación estratégica en la organización, mejorando sus procesos, siendo más eficiente, productiva y competitiva en las actividades que desempeña.
PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE INFORMACION
Para la toma de información, el investigador procederá a visitar en dos oportunidades las áreas administrativas de la UAP-TUMBES con la finalidad de aplicar el cuestionario al personal administrativo, teniendo como inconveniente personal, la atención al público, el cual podría impedir en algunos casos la aplicación del instrumento.
RIESGOS
La posibilidad de la resistencia al cambio de cultura organizacional, al incremento de las tecnologías de información, los cuales se constituyen como inevitables.
BENEFICIOS
Mejorar la cultura organizacional. Trabajo en equipo. Mejoras de ambientes de trabajo. Capacitaciones e incentivos.
COSTOS
Movilidad extra, por participar del cuestionario fuera del horario de trabajo.
INCENTIVOS O COMPENSACIONES
Refrigerio.
TIEMPO
20 min.

CONFIDENCIABILIDAD

Por temas éticos no se mencionan los nombres del personal administrativo que participaron del análisis de la investigación, se tendrá presente también, que los informes proporcionados no serán divulgados públicamente y que dicha información no quedará a exposición de terceros, excepto, quienes están implicados en el estudio.

CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en esta investigación. Tengo pleno conocimiento del mismo y entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio si los acuerdos establecidos se incumplen.

En fe de lo cual firmo a continuación:

Apellidos y Nombres

DNI N°:

ANEXO 07
AUTORIZACION DE TRABAJO DE CAMPO



CONSTANCIA
N°001-2018-DG-UAP-T

El Director General de la Universidad Alas Peruanas – Filial Tumbes

Hace constar que el Señor:

Ing. Julio Edgar Zapata Chiroque

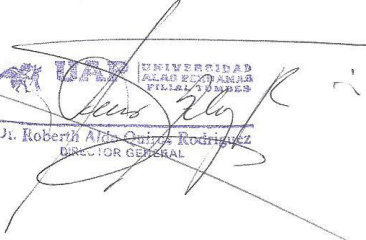
Aplico el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario para el Personal Administrativo UAP-TUMBES, el cual forma parte del estudio de investigación denominado "Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes 2015; para optar el Grado Académico de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

El interesado puede hacer uso de la presente constancia de acuerdo a sus intereses.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente;




Dr. Robertín Alva Quiroz Rodríguez
DIRECTOR GENERAL

ANEXO 08

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DE INFORME DE TESIS

Yo, **Julio Edgar Zapata Chiroque** estudiante de la Sección de MAESTRÍA en **Administración y Dirección de Empresas** de la Universidad ALAS PERUANAS, con código N° 2013227119 identificado (a) con DNI N° 05641992 con la tesis titulada:

“Diseño de un Balanced Scorecard como Herramienta de Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Universidad Alas Peruanas Filial Tumbes, 2015”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mí autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), de plagio (información sin citar a autores), de piratería (uso ilegal de información ajena) o de falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad ALAS PERUANAS.

Tumbes, febrero del 2019



Julio Edgar Zapata Chiroque
DNI: 05641992

INFORME DEL ASESOR



ANEXO

REVISIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS CON ENFOQUE CUANTITATIVO

INFORME DE ASESOR REVISOR

Programa académico:	
Título de la Tesis:	DISEÑO DE UN BALANCE SONECANO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FISCAL TRIMESTRE 2015.
Apellidos y Nombres del tesista:	ZAPATA CHINOLUG JULIO ESTAN

TÍTULO DE LA TESIS

	CUMPLE	NO CUMPLE
Sugiere una idea clara del problema investigado.		
Incluye las variables de investigación.		

Observaciones a implementar:

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

		CUMPLE	NO CUMPLE
1.1	Realiza la descripción de la realidad problemática de lo general a lo particular.	✓	
1.2	Se define y delimita el problema adecuadamente.	✓	
1.3	El problema es coherente con las líneas de investigación del programa cursado.	✓	
1.4	El problema general es relevante, está claramente formulado y guarda relación con el problema planteado.	✓	
1.5	Los problemas específicos (si hubiese) son derivados del problema general y contribuyen a resolverlo.	✓	
1.6	Los objetivos de la investigación son claros y contienen las variables y sus dimensiones.	✓	
1.7	Los objetivos específicos (si hubiese) contribuyeron a alcanzar el objetivo general.	✓	
1.8	La justificación expresa la relevancia e importancia de la investigación.	✓	
1.9	Describe la factibilidad y las limitaciones que afectaron trabajo de investigación.	✓	

Observaciones a implementar:

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

		CUMPLE	NO CUMPLE
2.1	Incluyó como antecedentes investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con el problema de investigación en el número señalado en la guía correspondiente.	✓	
2.2	Las bases teóricas están organizadas en forma lógica y dan fundamento a la investigación y sustentan la conceptualización de las variables y sus dimensiones.	✓	
2.3	Se precisa con claridad el significado de los términos básicos y se citan a sus autores.	✓	
2.4	La cobertura bibliográfica del tema es pertinente y se ajusta a lo solicitado.	✓	

Observaciones a implementar:

CAPITULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

		CUMPLE	NO CUMPLE
3.1	Son claras y coherentes con los problemas y objetivos.	✓	
3.2	Son coherentes con el marco teórico.	✓	
3.3	Son susceptibles de verificación empírica.	✓	
3.4	Son planteadas afirmativamente.	✓	
3.5	Contienen y precisan la relación entre las variables y dimensiones.	✓	
3.6	Ha realizado la definición conceptual y operacional de las variables correctamente.	✓	
3.7	Se estableció la operacionalización de las variables de una manera correcta.	✓	

Observaciones a implementar:

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

		CUMPLE	NO CUMPLE
4.1	Se señala y explica adecuadamente el tipo y nivel de la investigación.	✓	
4.2	Se indica el método y diseño de la investigación.	✓	
4.3	Se establecen las variables en función al tipo y diseño de la investigación.	✓	
4.4	Se describe la población y muestra de la investigación.	✓	
4.5	Se describen las técnicas e instrumentos que se utilizó en el estudio.	✓	
4.6	Se describe el procesamiento de datos y el estadístico utilizado.	✓	
4.7	Los instrumentos fueron apropiados para la investigación.	✓	
4.8	Se ha realizado la valides y confiabilidad de los instrumentos de una manera adecuada.	✓	

4.9	Se ha incluido la validación del número de expertos solicitados en la guía correspondiente.	✓	
4.10	Se describe el procedimiento para la obtención de los resultados, según el tipo y naturaleza de la investigación.	✓	

Observaciones a implementar:

V. RESULTADOS

		CUMPLE	NO CUMPLE
5.1	En el análisis descriptivo se explican los procedimientos utilizados en el trabajo de campo.	✓	
5.2	Los resultados se han descrito por variables y dimensiones.	✓	
5.3	En el análisis inferencial se ha realizado la prueba de normalidad	✓	
5.4	El análisis de cada resultado aporta a la identificación o solución de algún problema propuesto.	✓	
5.5	La contrastación de la hipótesis se ha realizado de manera adecuada.	✓	
5.4	Se ha determinado el procedimiento para el análisis de los datos y la interpretación de los resultados es coherente con los objetivos e hipótesis de investigación.	✓	

Observaciones a implementar:

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

		CUMPLE	NO CUMPLE
8.1	Las conclusiones son lógicas y pertinentes.	✓	
8.2	Las conclusiones son coherentes con los resultados encontrados.	✓	
8.3	Las recomendaciones se derivan de las conclusiones.	✓	
8.4	Las recomendaciones son factibles de realización y responden a los objetivos de la investigación.	✓	

Observaciones a implementar:

VII. REDACCIÓN DEL INFORME DE TESIS

		CUMPLE	NO CUMPLE
9.1	En la redacción se ha usado el lenguaje científico, con propiedad semántica, sintáctica y ortográfica.	✓	
9.2	Está redactado en tercera persona y en tiempo pasado.	✓	
9.3	Las citas de los textos y referencia bibliográfica se ajustan a un modelo determinado según la guía correspondiente.	✓	

Observaciones a implementar:

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

		CUMPLE	NO CUMPLE
10.1	Se encuentran todos los autores citados en el cuerpo del trabajo y siguen las normas internacionales aplicables.	✓	

Observaciones a implementar:

IX. ANEXOS

		CUMPLE	NO CUMPLE
9.1	Se incluye la matriz de consistencia.	✓	
9.2	Se incluye los instrumentos de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores.	✓	
9.3	Se incluye la ficha de validación de los instrumentos.	✓	
9.4	Se incluye la matriz de validación de los instrumentos.	✓	
9.5	Se incluye la validación de los instrumentos realizados por el número de expertos solicitados en la guía correspondiente.	✓	
9.6	Se incluye el consentimiento informado.	✓	
9.7	Se incluye la declaratoria de autenticidad del informe de tesis	✓	

Observaciones a implementar:

X. COMENTARIOS FINALES:

Fecha Del informe	04	Marzo	2019
-------------------	----	-------	------


Mg. Wilson A. Ramos Clavijo
ASESOR / REVISOR

D.N.I. N° 07447840