



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión
para el centro de salud Calcuta, Lima-2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Abel Aurelio Tineo Medina

Orcid: 0000-0001-9308-4349

ASESOR:

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

Orcid: 0000-0001-7823-6839

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

Lima – Perú

2019

Acta de aprobación de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **Abel Aurelio Tineo Medina**, cuyo título es: "**Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima 2019**".

Reunido en la fecha, viernes 9 de agosto del 2019 escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **15 quince**

Lima, San Juan de Lurigancho 9 de Agosto del 2019


.....
Farfan Pimentel Johnny
PRESIDENTE


.....
Paca Pantigoso Flabio
SECRETARIO


.....
Poncé Yactayo Dora Lourdes
VOCAL

 Elaboro	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 Aprobó	 Vicerrectorado de Investigación
--	---	--------	--	--	--

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Agustín y Gaudencia que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para alcanzar mis anhelos.

Agradecimiento

Quisiera agradecer a todos los involucrados, en especial a mi hermano Isaac Tineo por su constante apoyo en la culminación de mis estudios.

Declaración de autenticidad

Yo, Abel Aurelio Tineo Medina, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 07090629 con la tesis titulada: *“Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el Centro de Salud Calcuta, Lima 2019”*.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi 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. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
4. 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 presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o 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 César Vallejo.

Lima, 10 de agosto de 2019



Bach. Abel Aurelio Tineo Medina
DNI N° 07090629

Índice

	Pág.
Apta de aprobación de tesis.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
Tablas.....	vii
Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MÉTODO.....	18
2.1. Tipo y diseño de investigación	19
2.2. Operacionalización de Variables.....	19
2.3. Población, muestra y muestreo.....	22
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	23
2.5. Procedimiento.....	26
2.6. Método de análisis de datos.....	26
2.7. Aspectos éticos.....	26
III. RESULTADOS.....	27
3.1 Estadística descriptiva.....	28
3.2 Tablas cruzadas.....	34
3.3 Prueba de normalidad.....	39
3.4 Prueba de hipótesis.....	41
IV. DISCUSIÓN.....	45
V. CONCLUSIONES.....	48
VI. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS.....	57

Tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable balanced scorecard	21
Tabla 2: Operacionalización de la variable planeamiento estratégico	22
Tabla 3: Baremos de la variable balanced scorecard	24
Tabla 4: Baremos de la variable planeamiento estratégico	25
Tabla 5: Resumen de la fiabilidad de la prueba piloto	25
Tabla 6: Validez por juicio de expertos de los dos instrumentos	25
Tabla 7: Frecuencia de la variable balanced scorecard	28
Tabla 8: Frecuencia de la dimensión perspectiva financiera	29
Tabla 9: Frecuencia de la dimensión perspectiva de clientes	30
Tabla 10: Frecuencia de la dimensión perspectiva procesos internos	31
Tabla 11: Frecuencia de la dimensión perspectiva de aprendizaje y crecimiento	32
Tabla 12: Frecuencia de la variable planeamiento estratégico	33
Tabla 13: Tabla cruzada balanced scorecard y planeamiento estratégico	34
Tabla 14: Tabla cruzada perspectiva financiera y planeamiento estratégico	35
Tabla 15: Tabla cruzada perspectiva de clientes y planeamiento estratégico	36
Tabla 16: Tabla cruzada perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico	37
Tabla 17: Tabla cruzada perspectiva de aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico	38
Tabla 18: Prueba de normalidad K-S para el balanced scorecard	39
Tabla 19: Prueba de normalidad K-S para el planeamiento estratégico	40
Tabla 20: Correlación entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico	41
Tabla 21: Correlación entre perspectiva financiera y el planeamiento estratégico	42
Tabla 22: Correlación entre perspectiva de clientes y planeamiento estratégico	43
Tabla 23: Correlación entre perspectiva de procesos internos y el planeamiento estratégico	43
Tabla 24: Correlación entre perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico	44
Tabla 25: Fiabilidad de prueba piloto del balanced scorecard (Anexo 4)	70
Tabla 26: Fiabilidad de prueba piloto del planeamiento estratégico (Anexo 4)	71

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Esquema del diseño correlacional	19
Figura 2: Frecuencia de la variable balanced scorecard	28
Figura 3: Frecuencia de la dimensión perspectiva financiera	29
Figura 4: Frecuencia de la dimensión perspectiva de clientes	30
Figura 5: Frecuencia de la dimensión perspectiva de procesos internos	31
Figura 6: Frecuencia de la dimensión perspectiva de aprendizaje y crecimiento	32
Figura 7: Frecuencia de la variable planeamiento estratégico	33
Figura 8: Tabla cruzada balanced scorecard y planeamiento estratégico	34
Figura 9: Tabla cruzada perspectiva financiera y planeamiento estratégico	35
Figura 10: Tabla cruzada perspectiva de clientes y planeamiento estratégico	36
Figura 11: Tabla cruzada perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico	37
Figura 12: Tabla cruzada perspectiva de aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico	38
Figura 13: Curva de normalidad del balanced scorecard	39
Figura 14: Curva de normalidad del planeamiento estratégico	40

Resumen

La investigación titulada “Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico Institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta-Lima, 2019” tuvo como objetivo general proponer el diseño del planeamiento estratégico institucional basado en el Balanced Scorecard para el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.

Se desarrolló la investigación bajo el enfoque cuantitativo; según su finalidad fue de tipo básica con un nivel descriptivo-correlacional; diseño no experimental con corte transversal; la muestra estuvo conformada por 80 personas entre médicos, enfermeras, personal auxiliar médico y administrativo del centro de salud Calcuta-Lima, 2019. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para las variables balanced scorecard y planeamiento estratégico. Los instrumentos de medición de ambas variables fueron sometidos a validez y confiabilidad.

Se hizo la prueba de normalidad a las variables balanced scorecard y planeamiento estratégico y ambas tienen distribución normal, se aplicó el estadístico Pearson lo cual determinó la existencia de una correlación directa y significativa entre ambas variables con un coeficiente de $R_p = 0,567$, lo cual indicó una correlación moderada, con un nivel de significancia de $\alpha = .005$ y $p = 0.000$.

Palabras clave: balanced scorecard, planeamiento estratégico, gestión.

Abstract

The research entitled “Balanced Scorecard and Institutional Strategic Planning as a management tool for the Calcutta-Lima health center, 2019” had as a general objective to propose the design of the institutional strategic planning based on the Balanced Scorecard for the Calcutta-Lima health center, 2019.

The research was developed under the quantitative approach; according to its purpose it was of a basic type with a descriptive-correlational level; non-experimental design with cross section; The sample consisted of 80 people including physicians, nurses, medical and administrative auxiliary personnel of the Calcutta-Lima health center, 2019. The survey technique was applied with a Likert scale questionnaire for the variables balanced scorecard and strategic planning. The instruments of measurement of both variables were subjected to validity and reliability.

The normality test was performed on the variables balanced scorecard and strategic planning and both have normal distribution, the Pearson statistic was applied which determined the existence of a direct and significant correlation between both variables with a coefficient of $R_p = 0.567$, which indicated a moderate correlation, with a level of significance of $\alpha = 0.05$ and $p = 0.000$.

Keywords: balanced scorecard, strategic planning, management.

I. INTRODUCCIÓN

Debido a las deficiencias y baja aceptación de los servicios de salud de parte del sector público, el planeamiento estratégico como herramienta de gestión nos sirve para identificar los puntos críticos, esta herramienta nos permite que las mejoras en el servicio público, se realicen de manera sostenible en el tiempo. (Vargas, 2018).

Según Mendoza, J. (2015) El balanced scorecard (BSC) nos sirve para relacionar una estrategia con ideas que expresa coherencia y sea entendible. El BSC presenta una metodología amplia relacionando la estrategia de la institución en acción.

Para Sainz De Vicuña, J. (2012), El planeamiento estratégico, es el plan maestro de la organización, donde la alta dirección acoge las decisiones estratégicas formulado “hoy” en relación a lo que se hará en el mediano o largo plazo; para lograr más competitividad, satisfaciendo las expectativas de la organización.

En el plano internacional, se realizaron las siguientes investigaciones:

Grajales, J. y Maldonado, L. (2015). Realizaron investigación sobre el balanced scorecard (BSC) para una empresa en Colombia. La problemática era que no había una herramienta para medir las actividades de la empresa. El objetivo fue formular el BSC, para medir las estrategias previstas de la organización. La investigación fue no experimental. Concluyó: a) Se corroboró que faltan indicadores que evalúen las medidas de control b) Se identificó los procesos internos para tomar decisiones respecto a las metas.

Esteves, J. y Ramos, O. (2013). Realizaron una investigación sobre la aplicación del balanced scorecard (BSC) a una facultad de una universidad de Guayaquil, Ecuador. El problema principal era la carencia de un instrumento que fortalezca la planificación estratégica, el objetivo fue proponer implementar el BSC en la facultad antes mencionada, cuya finalidad fue hacer operativo el plan estratégico de la facultad, la investigación fue del tipo no experimental. Las conclusiones fueron: a) para el análisis beneficio-costos, se acepta la implementación del BSC. b) se observó la importancia del BSC, con las cuatro perspectivas que lo integran. c) se usó el análisis retrospectivo para ver el alcance del BSC.

Quintana, G. (2015). Realizó una investigación sobre una empresa para ver la fiscalización de la gestión financiera respaldado en el balanced scorecard (BSC) Aragua, Venezuela. La problemática surge cuando no hay una herramienta basado en indicadores para el control de la gestión financiera. El objetivo fue observar el control de gestión financiera, instalado el BSC, la investigación fue no experimental. Las conclusiones fueron: a) El BSC formula una secuencia de instrumentos para llegar al éxito competitivo, creando una interrelación entre la estrategia y la misión. b) se debe divulgar la visión para que cada

empleado se identifique con sus labores actividades cotidianas. c) el BSC establece metas estratégicas donde la organización logre de los objetivos deseados.

A nivel nacional, Se han realizado las siguientes investigaciones:

Marchand, W. (2013), Realizó una investigación para una universidad de la selva sobre la implementación del balanced scorecard (BSC) como metodología de gestión estratégica del TIC. Piura, Perú. El problema central es que falta una metodología para el control de la gestión estratégica. Objetivo de la investigación fue implementar la metodología del BSC como gestión estratégica del Tic. Tipo de investigación fue no experimental. Se llegó a las conclusiones: a) Se debe reconocer los indicadores para llegar a los objetivos de Tic y que estos a la vez se alinean con los objetivos estratégicos de la universidad; para así mantener actualizado el balanced scorecard.

Mendoza, J. (2015). Realizó una investigación sobre el balanced scorecard (BSC) que sea aplicado en el proceso de gestión de una empresa. Trujillo, Perú. La problemática encontrada era que las metas no se cumplían en el área de procesos por una mala gestión. El objetivo fue aumentar la eficiencia de los procesos de gestión aplicando BSC. Tipo de diseño fue experimental. Las conclusiones fueron: a) La aplicación del BSC mejoró el incremento del valor, disminuyendo los costos, buena atención al cliente. b) Por medio del BSC se monitoreó los desempeños de los instrumentos mediante las cuatro perspectivas. c) Con los indicadores elaborados se midió el desempeño y los objetivos estratégicos. d) Al implementarse la estructura de los indicadores de gestión se alineó los objetivos a la estrategia corporativa. La investigación se enfocó al desarrollo de indicadores de gestión.

Lizana, G. (2012). Realizó una investigación para una empresa de saneamiento sobre la aplicación del balanced scorecard (BSC) para que mejore la eficiencia en la gestión comercial. Lima, Perú. El problema principal era que el área comercial no visualizaba gestión de ratios de eficiencia. El objetivo del estudio fue que importante es aplicar el BSC para que la eficiencia en la gestión comercial sea mejor. El tipo de estudio fue correlacional, llego a las conclusiones: a) Al aplicarse el BSC, esta permite que se elabore el mapa estratégico identificando las estrategias que se conectan con las cuatro perspectivas del BSC para conseguir los objetivos estratégicos. b) Con el BSC, permitió que las estrategias logren de los objetivos estratégicos mediante los planes de acción.

A nivel Local, se han realizado investigaciones:

Carranza, B. & Chanduvi, J. (2013). Realizaron una investigación para una institución educativa que propone al balanced scorecard (BSC) para que mida el

planeamiento estratégico de dicha institución. El problema se centra en que no existe una metodología para medir el planeamiento estratégico de la institución. El objetivo fue la implementación del BSC para medir el planeamiento estratégico de la institución, el tipo de investigación fue descriptivo-propositivo, diseño no experimental. Se llegó a la conclusión de que en la institución no tiene un instrumento que mida la evolución del planeamiento estratégico institucional, tal como el balanced scorecard. Además según el resultado el 80% de las encuestas saben del incremento y la distribución de los ingresos (perspectiva financiera) de la institución educativa, recomendó implementar un balanced scorecard que mida la eficiencia y la evolución del planeamiento estratégico, de tal forma que se logre con éxito los principales objetivos a través de un control adecuado.

Coronado, K. y Sipión, C. (2011). Realizo una investigación sobre la evaluación de una empresa privada aplicando el balanced scorecard como modelo de gestión administrativa. Chiclayo, Perú. Se identificó como problemática una deficiente evaluación organizacional ya que el personal no cuenta con una herramienta de gestión para evaluar el desempeño institucional. El objetivo, aumentar la calidad de gestión del personal en las diferentes secciones dentro la empresa, se realizó una investigación de tipo explicativa, donde se consideraron un total de 30 colaboradores conformados por trabajadores y clientes, los resultados fueron que más del 70% afirman la buena gestión empresarial tanto en motivación, creatividad, liderazgo, toma de iniciativa y estrategias; y al mismo tiempo de la importante implementación de la propuesta diseñada. Concluye que los elementos (cuatro perspectivas del BSC) pueden ser desarrollados ampliamente hasta generar estrategias, logrando que cumplan sus objetivos y metas organizacionales.

Sosa, M. (2016). Realizó una investigación para una institución educativa proponiendo un planeamiento estratégico y balanced scorecard para mejorar la gestión institucional. Lima. El problema central es que la institución educativa no cuenta con un planeamiento estratégico que contenga indicadores que mejore la organización. El objetivo fue, elaborar el planeamiento estratégico y el BSC para mejorar la gestión en la organización educativa. El tipo de estudio fue descriptivo, se utilizó la propuesta de un planeamiento estratégico y mediante el uso de los indicadores de las cuatro perspectivas empleadas, y los objetivos, se concretó todo el BSC. Para determinar la estrategia, del análisis FODA, entre otras. Concluye que la institución no cuenta con un planeamiento estratégico. Recomendó a la organización implemente el BSC como la herramienta para cumplir con los estrategias y mejorar el servicio educativo para así ser más competitivos.

Sobre la problemática, según la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima tenía a fines de los 2017 problemas de gestión en la planificación, conducción y control. El proceso de planificación que tenían generaba un plan operativo institucional, pero disponible sólo para la DIRESA; dejando a los establecimientos de salud sin la única herramienta que pudiera orientar su accionar. En cuanto a la evaluación y control de la gestión, sólo se evaluaba y monitorizaba en este nivel. Algunos centros de salud no cuentan con planes estratégicos, otros si y este es el caso del centro de salud Calcuta tiene un plan de desarrollo, que no están bien definidos los planes estrategias, objetivos y metas. El planeamiento estratégico para su evaluación y monitoreo se apoya en la herramienta más efectiva el Balanced Scorecard (BSC), este mostrará los avances de las metas para el logro del mejoramiento de la organización. El presente estudio determinará el nivel de planeamiento estratégico existentes y la posible implementación del BSC al centro de salud Calcuta.

Balanced Scorecard. Lizana, G. (2012). Es una metodología de gestión, que nos permite que las estrategias de la institución (centro de salud), traduzcan la misión y estrategia en objetivos e indicadores; usando las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, generando un procedimiento perpetuo y que la visión sea claro, que los involucrados tengan el conocimiento de la misma.

Dimensiones del balanced scorecard:

Dimensión 1: **Perspectiva financiera.** Lizana, G. (2012). Se refiere al aumento y que los capitales invertidos sean rentables para las entidades, y que los objetivos se cumplan con otros activos financieros.

Dimensión 2: **Perspectiva de clientes.** Lizana, G. (2012). Se refiere a cómo crear valor hacia los usuarios y cómo satisfacer la demanda y que los usuarios obtén pagando por el servicio. O sea satisfacer a los clientes, con menos reclamaciones.

Dimensión 3: **Perspectiva de procesos internos.** Lizana, G. (2012). Ver que procesos crean valor hacia los clientes y satisfacen a los inversionistas. Se identifican los procesos en la institución (centro de salud), utilizando la "Cadena de Valor" de Porter, y que procesos van a generar valor.

Dimensión 4: **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Lizana, G. (2012). Admite a la institución (centro de salud) renovar su capacidad a una perpetuidad hacia una existencia perdurable, considerando mantener y desarrollar nuevas técnicas y como sostener la eficacia y el alto rendimiento en los procesos. Como la capacitación e innovación del personal, organización en técnicas del aprendizaje.

Planeamiento Estratégico. Valenzuela, E. (2013). Indica que es un instrumento de gestión que faculta a las instituciones se preparen para afrontar las ocurrencias que se presentaran en el mañana prepararse para enfrentar las situaciones que se presentaran en el futuro, orientando sus metas realistas de desempeño

Dimensiones del planeamiento estratégico:

Dimensión 1: **Misión.** Valenzuela, E. (2013). Es la razón ser de la organización, que es lo que busca, que productos o servicios ofrece y cuál es su fin.

Dimensión 2: **Visión.** Valenzuela, E. (2013). Al llevar a cabo un diagnostico interno y externo de una institución, esta hace que el planeamiento estratégico sea exitoso, logrando una visión de largo plazo y respondiendo a la pregunta que queremos ser.

Dimensión 3. **Objetivos.** Valenzuela, E. (2013). Cumplimiento de las visiones en el desempeño organizacional y el futuro en los escenarios del mercado.

Dimensión 4. **Estrategias.** Valenzuela, E. (2013). Es la ruta a seguir para llagar a los objetivos deseados.

Dimensión 5. **Metas.** Valenzuela, E. (2013). Es lo que puede suceder a través del tiempo, si las metas están bien elaboradas los objetivos se concretaran y fijaran prioridades.

Dimensión 6. **FODA.** Valenzuela, E. (2013). Son instrumentos que analizan el entorno, decidiendo que estrategias le convienen a una organización las más usadas es la matriz FODA. Fortalezas: características que nos hacen ser superiores a nuestros competidores. Oportunidades: es el privilegio que tiene la institución en cumplir con las exigencias de los mercados. Debilidades: características de la institución que sea inferior a la competencia. Amenazas: al querer cumplir la misión con el mercado estamos en una posición desfavorable frente a nuestros competidores.

Justificación Teórica. Se justifica teóricamente ya que según, Valda, J. (2011), el balanced scorecard es una metodología de gestión que nos permite traducir la estrategia en objetivos, que con el uso de indicadores y planes de acción facultan que se alinean con el comportamiento de la organización. Y según Ramírez, J. (2017), planeamiento estratégico es un conjunto de actividades para elaborar una metodología en el desarrollo de la formulación, y analiza al entorno interno y externo para determinar qué objetivos, establecidas en las estrategias sean alineadas a la misión y visión.

Justificación Práctica. Lo que se busca es utilizar una herramienta como el planeamiento estratégico basado en el balanced scorecard para lograr los beneficios, competitividad y buen servicio, y aplicarlo en el centro de salud Calcuta.

Justificación Metodológica. Primero se identificó la problemática existente en el centro de salud, En seguida se formuló las hipótesis; después se estableció los planes por medio de los objetivos, formulándose respecto a las variables e indicadores, el sustento es una metodología de investigación básica, descriptivo correlacional, no experimental, corte transversal, y el método hipotético deductivo, se tomó una muestra de la población, se usó instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información. En base a esto se elaboró cuestionarios de ambas variables que demostraron validez y confiabilidad.

Se formuló el siguiente **problema general**: ¿Cuál es la relación entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019? y los **problemas específicos**: 1) ¿Cómo la perspectiva financiera se relaciona con el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019?, 2) ¿Cómo la perspectiva de clientes se relaciona con el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019?, 3) ¿Cómo la perspectiva de procesos internos se relaciona con el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019?, 4) ¿Cómo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019?.

Se obtuvo como **objetivo general**: Determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019 y **objetivos específicos**: 1) Determinar la relación que existe entre la perspectiva financiera y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 2) Determinar la relación que existe entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 3) Determinar la relación que existe entre la perspectiva de procesos internos y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 4) Determinar la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019

La investigación presenta como **hipótesis general**: Existe relación directa y significativa entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019 e **hipótesis específicas**: 1) La perspectiva financiera se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 2) La perspectiva de clientes se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 3) La perspectiva de procesos internos se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019. 4) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona significativamente con del planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo fue con un nivel descriptivo-correlacional, calcula la relación entre dos o más variables y trata de explicar cómo se comporta una variable en función de otras. (Vara, A. 2012). El enfoque fue cuantitativo y el método hipotético deductivo.

Tipo de investigación

La finalidad de la investigación fue de tipo básica y el alcance ha sido correlacional. (Vara, A. 2012).

Diseño de investigación

Diseño no experimental, es decir se ve a los sucesos como se comportan dan en su entorno de hábitat, y luego analizarlos. (Carranza, B. & Chanduvi, J. 2013).

Corte transversal, su finalidad es “para la obtención de la data no se necesita estudiarlo a través del tiempo, basta con hacer un corte en el tiempo cuando se va a realizar la medición de las variables” (Ramírez, J. 2015).

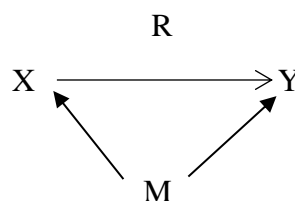


Figura 1: Esquema del diseño correlacional

Donde:

Variable 1: X = balanced scorecard

Variable 2: Y = planeamiento estratégico

M= Muestra

R= Relación

2.2 Operacionalización de las variables

Variable 1: Balanced Scorecard

Definición conceptual

El Balanced Scorecard nos muestra la posibilidad de transportar la visión a la acción, preparando estrategias desde las cuatro perspectivas: Financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. (Nardi, A. 2005).

Definición operacional

El uso del Balanced Scorecard se valoró con un formulario en escala ordinal de 28 ítems en cuatro dimensiones: perspectiva financiera (2 ítems); perspectiva de clientes (2 ítems); perspectiva de procesos internos (15 ítems); perspectiva de aprendizaje y crecimiento (9 ítems).

Variable 2: Planeamiento Estratégico

Definición conceptual

Desarrolla una visión y misión, determina objetivos, o sea convierte la visión en resultados específicos, crear estrategias para lograr resultados deseados, pone en práctica y ejecuta las metas elegidas de manera eficaz, identifica el FODA para evaluar y supervisar los ajustes correctivos. (Nardi, A. 2005).

Definición operacional

El planeamiento estratégico se midió con la escala ordinal, y mide en seis dimensiones con un total de 30 ítems: Misión (2 ítems); Visión (3 ítems); Objetivos (9 ítems); Estrategias (7 ítems); Metas (3 ítems) y FODA (6 ítems).

Tabla 1

Operacionalización de la variable balanced scorecard

Dimensiones	Indicadores	Nº ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Perspectiva financiera	✓ Nivel de ingresos organizacionales.	1,2,		
Perspectiva de clientes	✓ Nivel de posicionamiento.	3,4,		
Perspectiva de procesos internos	✓ Nivel de procesos definidos.	5,6,7,	Escala ordinal:	Bajo [28 – 64]
	✓ Frecuencia de supervisión de procesos.	8,9,10,11,	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3)	Medio [65 – 102] Alto
	✓ Logro de objetivos.	12,13,14, 15,16,17,	Casi nunca (2) Nunca (1)	[103 – 140]
	✓ Nivel de crecimiento institucional	18,19,		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	✓ Nivel de conocimientos.	20,21, 22,23,		
	✓ Nivel de habilidades.	24,25,26, 27,28.		

Nota: Carranza & Chanduvi (2013). Construcción y validación del cuestionario Balanced Scorecard.

Tabla 2

Operacionalización de la variable planeamiento estratégico

Dimensiones	Indicadores	Nº ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Misión	✓ Propósitos médicos.	1,		
	✓ Valores compartidos.	2		
Visión	✓ Visión a la comunidad.	3,4,5	Escala ordinal:	Bajo
Objetivos	✓ Finalidad del planeamiento estratégico.	6,7,8,9,10, 11,12,13,14	Siempre (5)	[30 – 69]
	✓ Criterios y secuencia de acciones.	15,16,17,18, 19,20,21	Casi siempre (4) A veces (3)	Medio [70 – 109]
Metas	✓ Logros de corto plazo.	22,23,24	Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto [110–150]
FODA	✓ Facilita el desarrollo.	25		
	✓ Identificar las oportunidades y amenazas.	26,27,28		
	✓ Identificar las fortalezas y debilidades.	29,30		

Nota: Escala para la evaluación del planeamiento estratégico (Ramírez, Y. 2015).

2.3 Población, muestra y muestreo

Población

Gonzales, C. (2015), grupos de personas que presentan características comunes, en el cual se desea hacer una investigación específica.

La población fue de 101 entre personal de alta dirección, médicos, administrativo, contratados y practicantes del centro de salud de Calcuta-Lima.

Muestra

Es una parte de la población representada, se obtiene de la población que se desea estudiar.

Gonzales, C. (2015).

La muestra representada por 80 personas del centro de salud Calcuta, se empleó la fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

z = 1.96 (Nivel de confianza = 95%)

p = 0.5 y q = 0.05

e = 0.05 (5% de error muestral)

N = 101

n = 80

Muestreo

Proceso de obtención de la muestra, con resultado probabilístico y no probabilístico. En nuestro caso va a ser probabilístico por que los integrantes son escogidos al azar calculándose la probabilidad con antelación. Gonzales, C. (2015). Se aplicó la técnica del muestreo probabilístico.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento de medición.

La encuesta, añade datos especiales a los cuestionarios y al final poder hacer un análisis estadístico de la información levantada para estimar a una clase de personas. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/>

El cuestionario, totalidad de preguntas para conseguir información por igual, evaluando a una sola persona. Si el cuestionario es respondido por más de una persona, estas respuestas no entran al análisis estadístico. Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/>

Ficha técnica 1

Nombre: Escala para la evaluación del balanced scorecard

Autor: Carranza & Chanduvi (2013)

Adaptado: Abel Tineo Medina

Administración: Individual y colectiva

Aplicación: Personal de alta dirección, médicos, enfermeras y empleados administrativos.

Dimensiones; Perspectivas: financiera (2 ítems); de clientes (2 ítems); de procesos internos (15 ítems); de aprendizaje y crecimiento (9 ítems).

Las opciones para los ítems son:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

Tabla 3

Baremos de la variable balanced scorecard

Variable y dimensiones	Niveles y rangos		
	Bajo	Medio	Alto
Balanced Scorecard	[28 – 64]	[65 – 102]	[103 – 140]
Perspectivas:			
D1: Financiera	[2 – 4]	[5 – 7]	[8 – 10]
D2: De clientes	[2 - 4]	[5 – 7]	[8 – 10]
D3: De procesos internos	[15– 34]	[35 – 54]	[55 – 75]
D4: De aprendizaje y crecimiento	[9 – 20]	[21 – 32]	[33 – 45]

Ficha técnica 2

Nombre: Escala de evaluación del planeamiento estratégico

Autor: Yenncy Ramírez (2015)

Adaptado: Abel Tineo Medina

Administración: Individual y colectiva

Aplicación: Personal alta dirección, médicos, enfermeras y empleados administrativos.

Dimensiones: Misión (2 ítems); visión (3 ítems); objetivos (9 ítems); estrategias (7 ítems); metas (3 ítems); FODA (6 ítems).

Las opciones para los ítems son:

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

Tabla 4

Baremos de la variable planeamiento estratégico

Variable y dimensiones	Niveles y rangos		
	Bajo	Medio	Alto
Planeamiento estratégico	[30 – 69]	[70 – 109]	[110 – 150]
D1: Misión	[2 – 4]	[5 – 7]	[8 – 10]
D2: Visión	[3 - 6]	[7 – 10]	[11 – 15]
D3: Objetivos	[9 – 20]	[21 – 32]	[33 – 45]
D4: Estrategias	[7 – 16]	[17 – 26]	[27 – 35]
D5: Metas	[3 – 6]	[7 – 10]	[11 – 15]
D6: FODA	[6 – 13]	[14 – 21]	[22 – 30]

Validez:

Se realizó la validez por expertos profesionales concedores de las variables a investigar

Tabla 5

Validez por juicio de expertos de los dos instrumentos

N°	Grado académico	Nombre y apellido del experto	Dictamen
1	Dra.	Dora Lourdes Ponce Yactayo	Suficiencia
2	Mgr.	Flabio Paca Pantigoso	Suficiencia
3	Dr.	Johnny Farfán Pimentel	Suficiencia

Confiabilidad:

Se ejecutó el test piloto para observar la coherencia de los ítems. (Ver anexo 4)

Tabla 6

Resumen de la fiabilidad del test piloto

		Alfa de Cronbach	N de elementos
Análisis de Fiabilidad	Balanced scorecard	.884	28
	Planeamiento estratégico	.862	30
	Total		58

La prueba piloto se realizó con 20 personas, que no pertenecieron a la muestra, en la confiabilidad se aplicó alfa de Cronbach, el cuestionario fue medido en escala ordinal tipo Likert, se obtuvo un coeficiente de 0.884 para el balanced scorecard (28 ítems) y 0.862 para el planeamiento estratégico (30 ítems). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) ambas representan una consistencia interna de los ítems entonces el instrumento es confiable.

2.5.Procedimiento

En la recolección de datos, se tramitó el permiso con una solicitud, carta de presentación de la universidad, y una copia del proyecto de investigación junto con los 2 cuestionarios a José Bernable director general de las redes integrales de salud Lima-Este, se obtuvo el permiso. Luego con Julio Romero jefe del centro de salud Calcuta y al personal, se les dio una charla sobre el BSC y planeamiento estratégico indicando la importancia de la investigación y los cuestionarios, iniciando las encuestas; también se utilizó la observación.

2.6. Método de análisis de datos

En el procesamiento se usó los cuestionarios para realizar la matriz de datos en Excel, las filas eran la cantidad de encuestados, las columnas los ítems de cada dimensión. Con el SPSS en el análisis descriptivo se usaron los totales de las dimensiones y de las variables 1 y el total de la variable 2, con el rango de cada uno de ellos se calculó las tablas de frecuencia, sus gráficos e interpretación. En el análisis inferencial, en la prueba de hipótesis se propuso una hipótesis nula (H_0) y otra alternativa (H_a), con la correlación bivariada se calculó la correlación Pearson, ambas variables con distribución normal, si $p < 0.05$ se acepta H_a .

2.7 Aspectos éticos

Fueron respetados los autores de citas textuales, cada cita está referenciada tanto en las directas e indirectas, no se manipuló los datos obtenidos de los cuestionarios, estos son anónimos, se nos autorizó para la aplicación de instrumentos de medición.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados de estadística descriptiva

3.1.1. Análisis estadístico descriptivo Variable 1: balanced scorecard

Tabla 7

Frecuencia de la variable balanced scorecard

	Frecuencia	Porcentaje
Baja importancia	2	2.5
Válido Moderada importancia	50	62.5
Alta importancia	28	35.0
Total	80	100,0

Fuente: Tomada de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

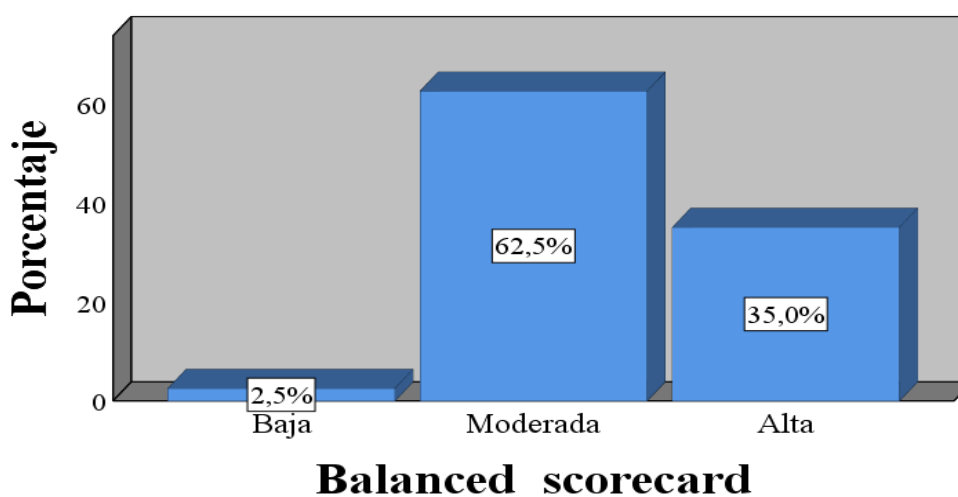


Figura 2: Frecuencia de la variable balanced scorecard

Fuente: Tomada de la Tabla 7, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 7 y la figura 2, del total de 80 encuestados entre personal médicos, enfermeras, auxiliares y administrativos del centro de salud Calcuta, el 2.5% en el nivel baja importancia, no tienen conocimiento ni interés, nunca o casi nunca no han recibido información sobre el balanced scorecard (BSC), el 62.5% están en el nivel de moderada importancia de aplicar el BSC, el 35.0% con alta importancia, tienen conocimiento e interés sobre el BSC, y que al implementarse el BSC hará que la misión y estrategias se traduzcan en objetivos y metas.

3.1.2 Dimensión 1 de Variable 1: Perspectiva financiera

Tabla 8
Frecuencia de perspectiva financiera

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Baja importancia	8	10.0
Moderada importancia	37	46.3
Alta importancia	35	43.8
Total	80	100,0

Fuente: Tomado de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

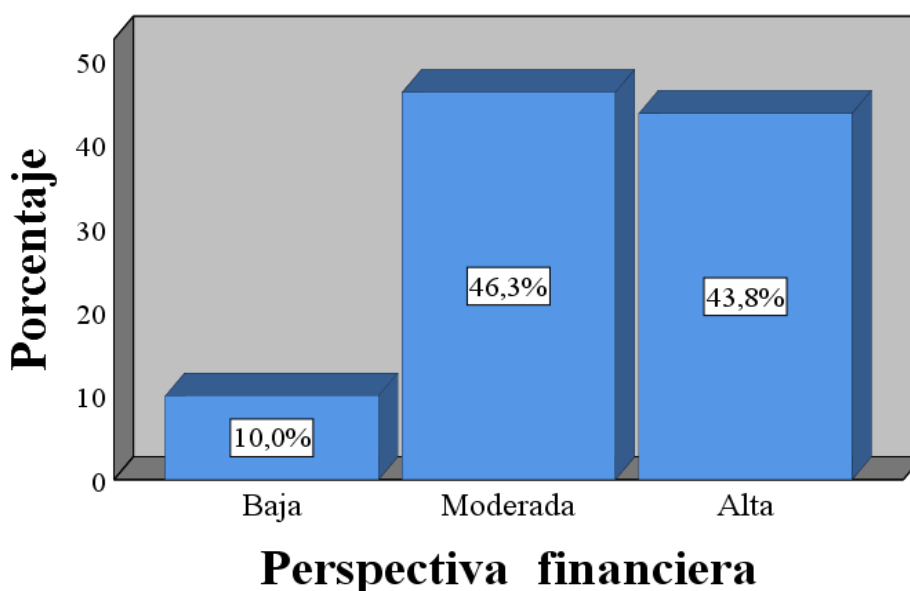


Figura 3 : Frecuencia de la dimensión perspectiva financiera
Fuente: Tomado de la tabla 8, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 8 y figura 3, tenemos que del total de la muestra, el 10.0% representan al nivel de baja importancia y no tienen conocimiento de lo que es la perspectiva financiera, el 46.3% en el nivel moderada y el 43.8% del nivel alta de importancia de los encuestados, tienen conocimiento sobre los ingresos de la institución y que sería bueno que se aplique esta perspectiva en el planeamiento estratégico para mejorar los ingresos y el crecimiento de la institución.

.3.1.3 Dimensión 2 de Variable 1: Perspectiva de clientes

Tabla 9
Frecuencia de perspectiva de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Baja importancia	5	6.3
Válido Moderada importancia	62	77.5
Alta importancia	13	16.3
Total	80	100,0

Fuente: Tomado de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

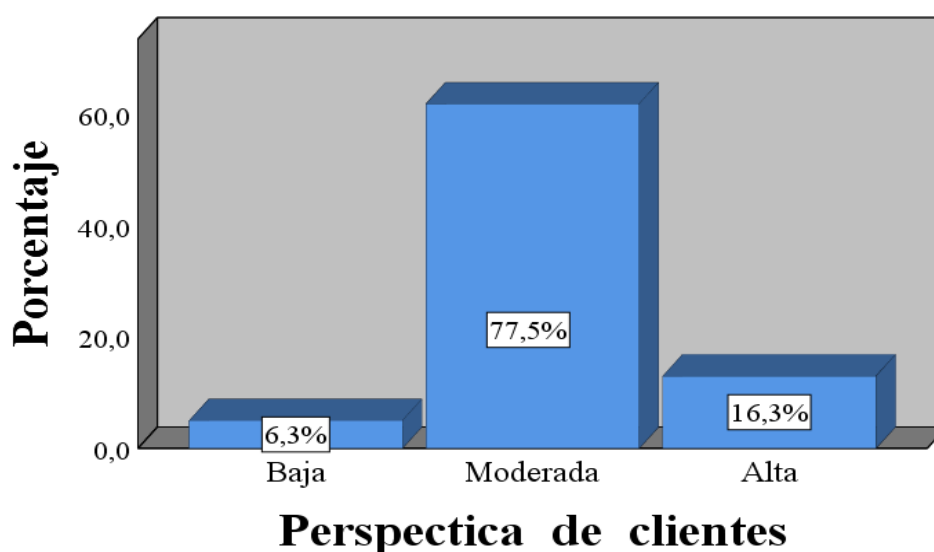


Figura 4: Frecuencia de la dimensión perspectiva de clientes
Fuente: Tomado de la tabla 9, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 9 y figura 4, se evidenció que el 6.3% en el nivel de baja importancia de un total de 80 encuestados dicen que se deben cobrar a los usuarios (pacientes) tarifas a nivel de mercado, pero el grueso de los encuestados que se ubican en el nivel de moderada importancia representando el 77.5%, indican que por ser un servicio a la comunidad los servicios deben tener una tarifa social, y los que están en el nivel alta importancia el 16.3% prefieren que se dé un trato preferencial a los más necesitados.

3.1.4 Dimensión 3 de Variable 1: Perspectiva de procesos internos

Tabla 10
Frecuencia de perspectiva de procesos internos

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Baja importancia	1	1.3
Moderada importancia	44	55.0
Alta importancia	35	43.8
Total	80	100,0

Fuente: Tomado de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

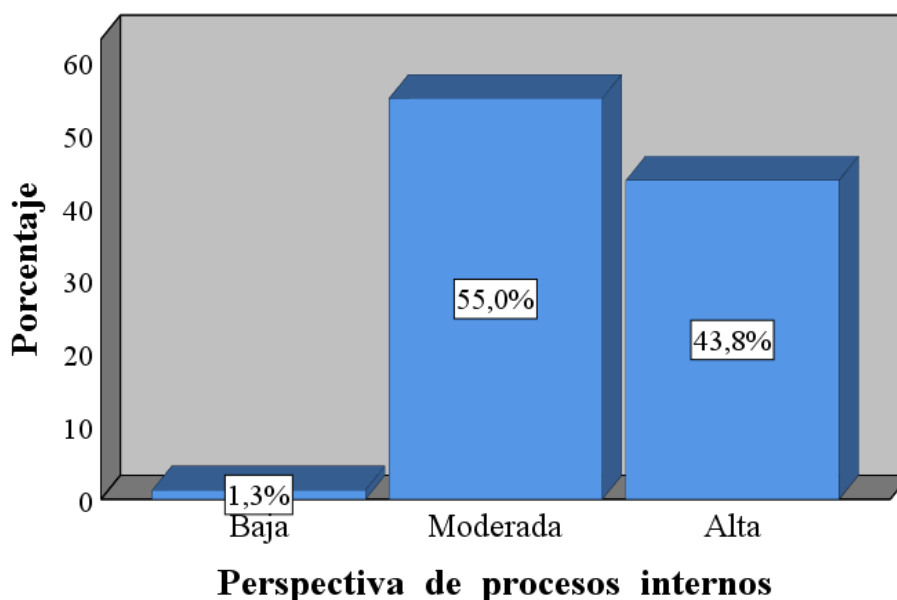


Figura 5: Frecuencia de dimensión perspectiva de procesos internos
Fuente: Tomado de la tabla 10, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 10 y figura 5, se observó que solo el 1.3%, es de baja importancia y no identifican que procesos generan valor para los usuarios (pacientes) y para la institución, el 55% en el nivel de moderad importancia si conocen sobre los procesos internos, y otro grupo del 43.8% de alta importancia si tienen conocimiento y practican los procesos internos, ambos grupos son personal de planta con años de experiencia.

3.1.5 Dimensión 4 de Variable 1: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 11

Frecuencia de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Baja importancia	4	5.0
Moderada importancia	47	58.8
Alta importancia	29	36.3
Total	80	100,0

Fuente: Tomado de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

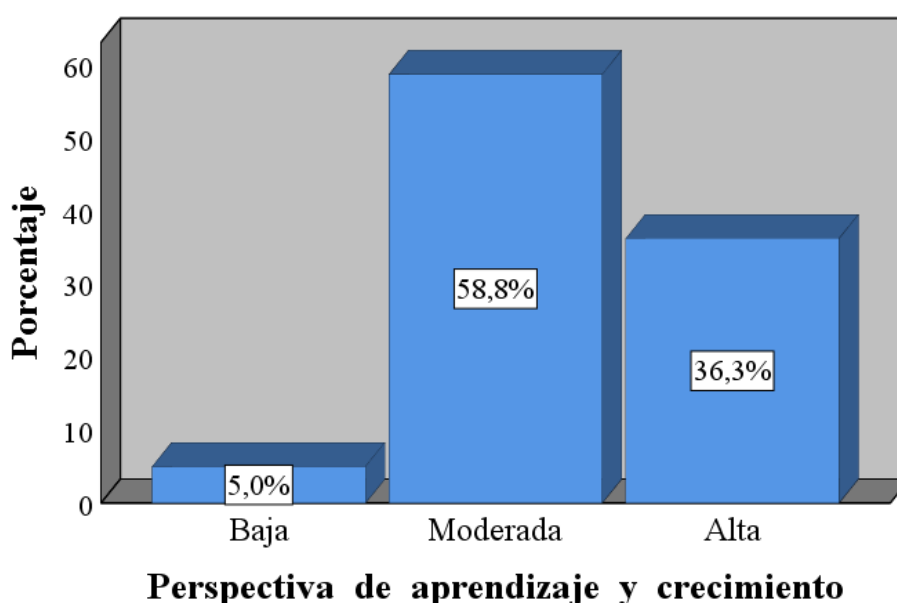


Figura 6: Frecuencia de perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fuente: Tomado de la tabla 11, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 11 y figura 6, del total de encuestados el 5% del nivel baja importancia, no han recibido capacitación ni entrenamiento en algunos procesos de la institución, pero más de la mitad de moderada importancia el 58.8% de los encuestados si han recibido actualización y adiestramiento, según ellos afianzar la capacidad de renovación en los servicios, el 36.3% ubicados en el nivel de alta importancia le han prometido que le darán cursos de capacitación y entrenamiento para así apoyar en la eficacia y productividad en los procesos.

3.1.6. Análisis estadístico descriptivo Variable 2: Planeamiento Estratégico

Tabla 12
Frecuencia de la variable planeamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Baja importancia	3	3.8
Moderada importancia	34	42.5
Alta importancia	43	53.8
Total	80	100,0

Fuente: Tomado de la encuesta a los trabajadores del centro de salud Calcuta, julio-2019

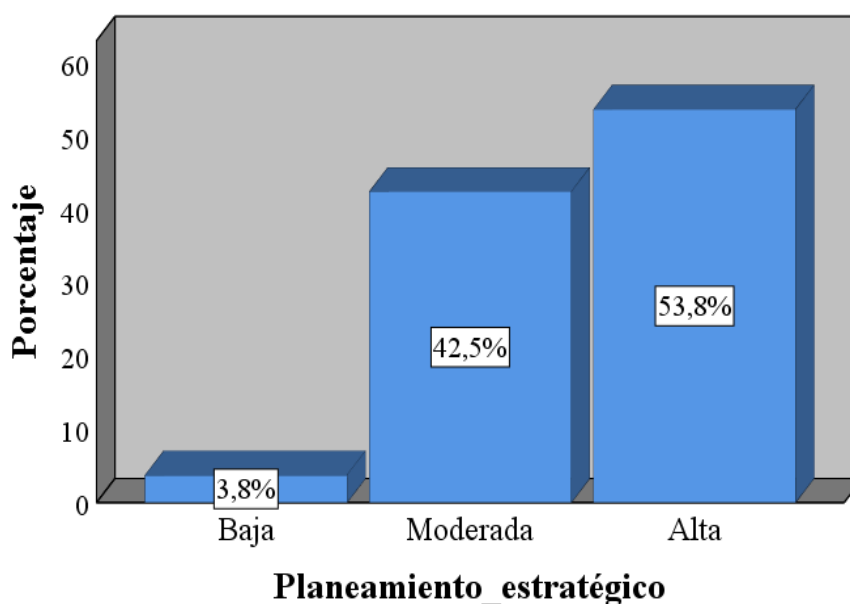


Figura 7: Frecuencia de la variable planeamiento estratégico
Fuente: Tomado de la tabla 12, elaboración propia.

Comentarios:

Según tabla 12 y la figura 7, se evidenció que de los encuestados solo el 3.8% nivel bajo en importancia no tienen conocimiento, no le han informado ni participaron en el planeamiento estratégico de la institución, el 42.5% en el nivel moderado si tienen conocimiento y participaron indirectamente en su elaboración, pero la mayoría cerca del 53.8% ubicado en el nivel alto si conocen y conocen la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas del centro de salud y según ellos esta herramienta permite prepararse hoy para enfrentar situaciones que vendrán en el futuro, participarían en la implementación.

3.2 Resultados de las tablas cruzadas

3.2.1. Tablada cruzada entre Balanced scorecard y planeamiento estratégico

Tabla 13

*Tabla cruzada Balanced scorecard*Planeamiento estratégico*

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Balanced scorecard	Bajo interés	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1,3%	1,3%	0,0%	2,5%
	Medio interés	Recuento	1	26	23	50
		% del total	1,3%	32,5%	28,8%	62,5%
	Alto interés	Recuento	1	7	20	28
		% del total	1,3%	8,8%	25,0%	35,0%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

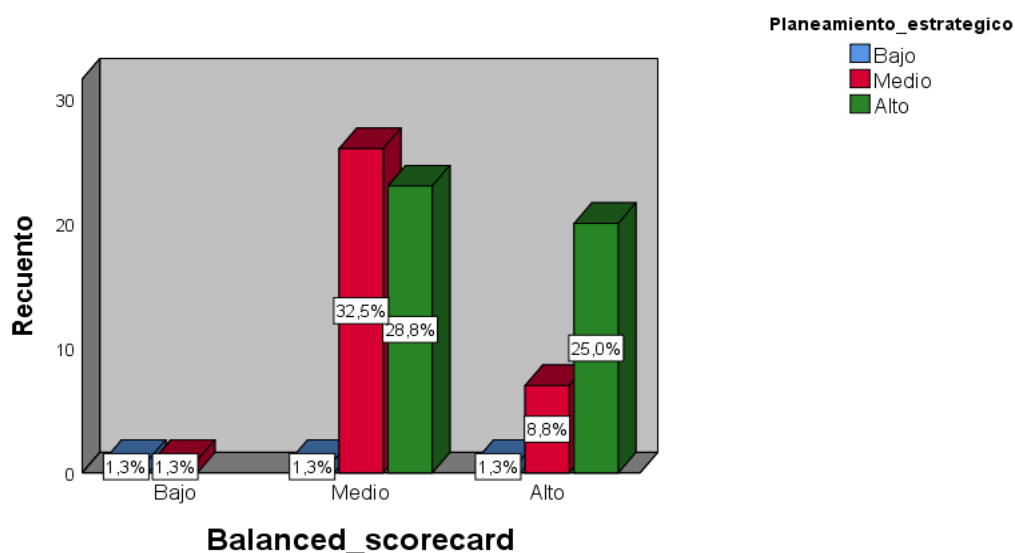


Figura 8: Tabla cruzada entre balanced scorecard y planeamiento estratégico
Fuente: Tomado de la tabla 13, elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 13, el 2,5% de las encuestas están poco interesados en el balanced scorecard, siendo este porcentaje igual para los niveles bajo y medio con 13% de los que están interesados con el planeamiento estratégico. El 62,5% están interesados con el balanced scorecard, de este porcentaje el nivel medio con 32,5% del planeamiento estratégico es la más interesada. El 35% también está interesada en el balanced scorecard, el mayor porcentaje se ubica en el nivel alto con 25% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación del balanced scorecard explica el interés que esté relacionado con el planeamiento estratégico.

3.2.2. Tablada cruzada entre la perspectiva financiera y planeamiento estratégico

Tabla 14

*Tabla cruzada Perspectiva financiera*Planeamiento estratégico*

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Perspectiva financiera	Bajo interés	Recuento	1	5	2	8
		% del total	1,3%	6,3%	2,5%	10,0%
	Medio interés	Recuento	1	17	19	37
		% del total	1,3%	21,3%	23,8%	46,3%
	Alto interés	Recuento	1	12	22	35
		% del total	1,3%	15,0%	27,5%	43,8%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

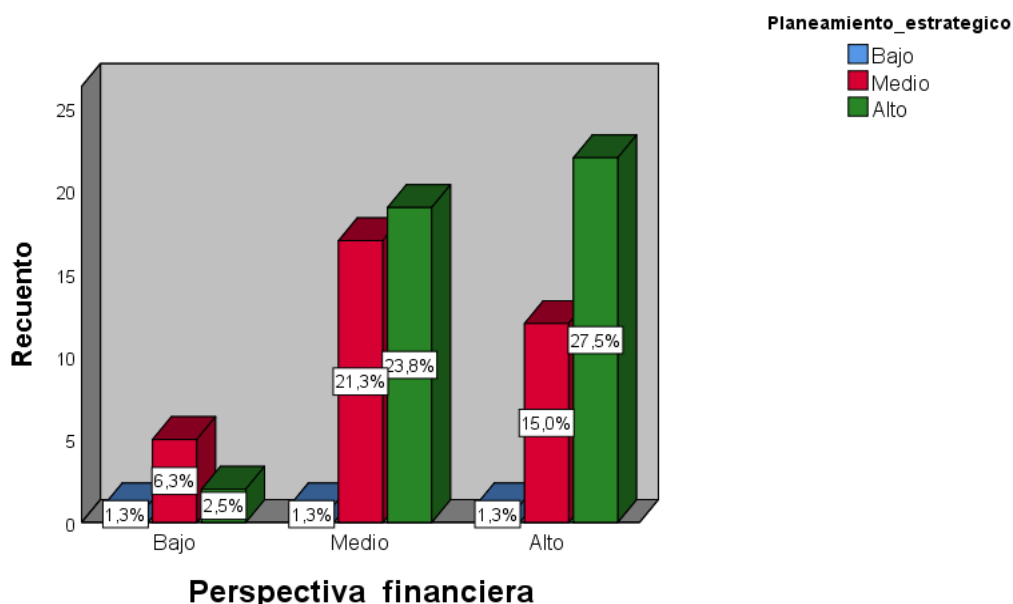


Figura 9: Tabla cruzada perspectiva financiera y planeamiento estratégico

Fuente: Tomado de la tabla 14, elaboración propia.

Interpretación: Según la tabla 14, el 10% de las encuestas están poco interesados en la perspectiva financiera, siendo este porcentaje mayor con 6.3% en el nivel medio interesadas también del planeamiento estratégico. El 46.3% están medianamente interesados con la perspectiva financiera, de este porcentaje el nivel alto con 23.8% están interesadas en el planeamiento estratégico. El 43.8% están altamente interesados en la perspectiva financiera, la mayoría está ubicado dentro del nivel alto con 27.5% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación de la perspectiva financiera del balanced scorecard explica el interés que esté relacionado con el planeamiento estratégico.

3.2.3. Tablada cruzada entre la perspectiva de clientes y planeamiento estratégico

Tabla 15

Tabla cruzada Perspectiva de clientes*Planeamiento estratégico

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Perspectiva de clientes	Bajo interés	Recuento	1	3	1	5
		% del total	1,3%	3,8%	1,3%	6,3%
	Medio interés	Recuento	1	30	31	62
		% del total	1,3%	37,5%	38,8%	77,5%
	Alto interés	Recuento	1	1	11	13
		% del total	1,3%	1,3%	13,8%	16,3%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

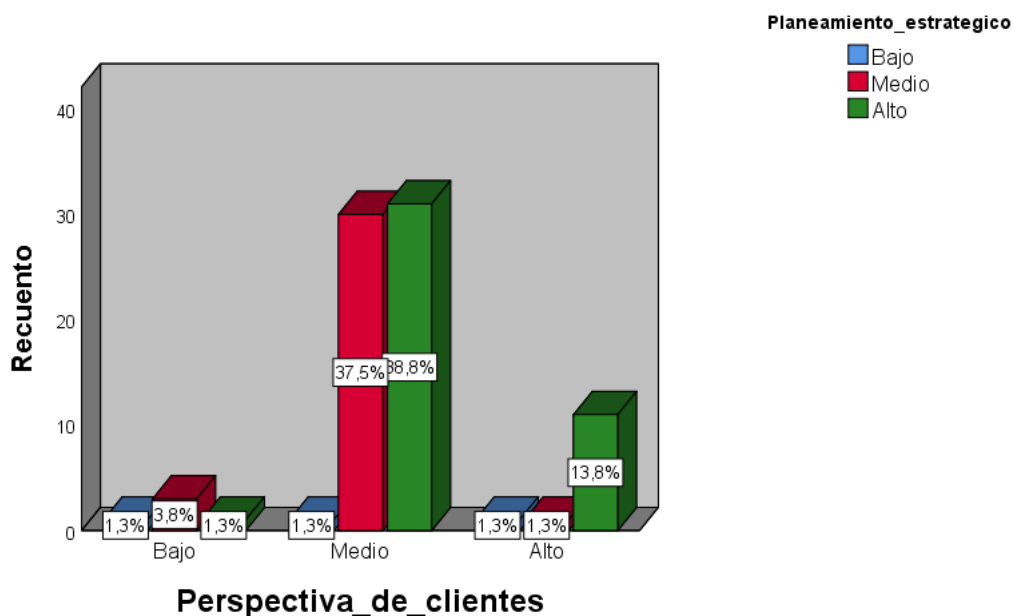


Figura 10: Tabla cruzada perspectiva de clientes y planeamiento estratégico

Fuente: Tomado de la tabla 15, elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 15, el 6.3% están poco interesados en la perspectiva de clientes, siendo este porcentaje mayor con 3.8% en el nivel medio interesadas también del planeamiento estratégico. El 77.5% medianamente interesadas con la perspectiva de clientes, siendo este porcentaje casi igual para el nivel medio y alto (37.5% y 38.8% respectivamente) del planeamiento estratégico. El 16.3% están altamente interesadas con la perspectiva de clientes, la mayoría está ubicado dentro del nivel alto con 13.8% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación de la perspectiva de clientes explica el interés que esté relacionado con el planeamiento estratégico.

3.2.4. Tablada cruzada de la perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico

Tabla 16

Tabla cruzada Perspectiva de procesos internos*Planeamiento estratégico

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Perspectiva de procesos internos	Bajo interés	Recuento	1	0	0	1
		% del total	1,3%	0,0%	0,0%	1,3%
	Medio interés	Recuento	1	23	20	44
		% del total	1,3%	28,8%	25,0%	55,0%
	Alto interés	Recuento	1	11	23	35
		% del total	1,3%	13,8%	28,8%	43,8%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

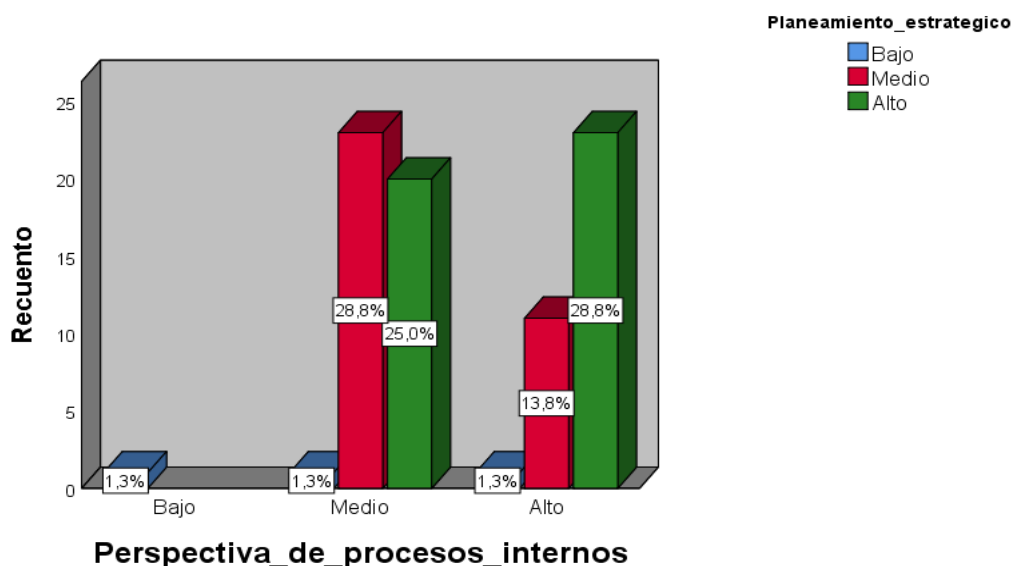


Figura 11: Tabla cruzada perspectiva procesos internos y planeamiento estratégico
Fuente: Tomado de la tabla 16, elaboración propia.

Interpretación: Según la tabla 16, el 1.3% de las encuestas están poco interesados en la perspectiva de procesos internos, siendo este porcentaje con un 1.3% en el nivel bajo del planeamiento estratégico. El 55% están medianamente interesadas con la perspectiva de procesos internos, siendo este porcentaje mayor en nivel medio y alto (28.8% y 25.0% respectivamente) del planeamiento estratégico. El 43.8% también están altamente interesadas con la perspectiva de procesos internos, el mayor porcentaje se ubica en el nivel alto con 28.8% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación de la perspectiva de procesos internos explica el interés que esté relacionado con el planeamiento estratégico.

3.2.5. Tablada cruzada entre aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico

Tabla 17

*Tabla cruzada Perspectiva de aprendizaje y crecimiento *Planeamiento estratégico*

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Bajo interés	Recuento	0	3	1	4
		% del total	0,0%	3,8%	1,3%	5,0%
	Medio interés	Recuento	3	23	21	47
		% del total	3,8%	28,8%	26,3%	58,8%
	Alto interés	Recuento	0	8	21	29
		% del total	0,0%	10,0%	26,3%	36,3%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

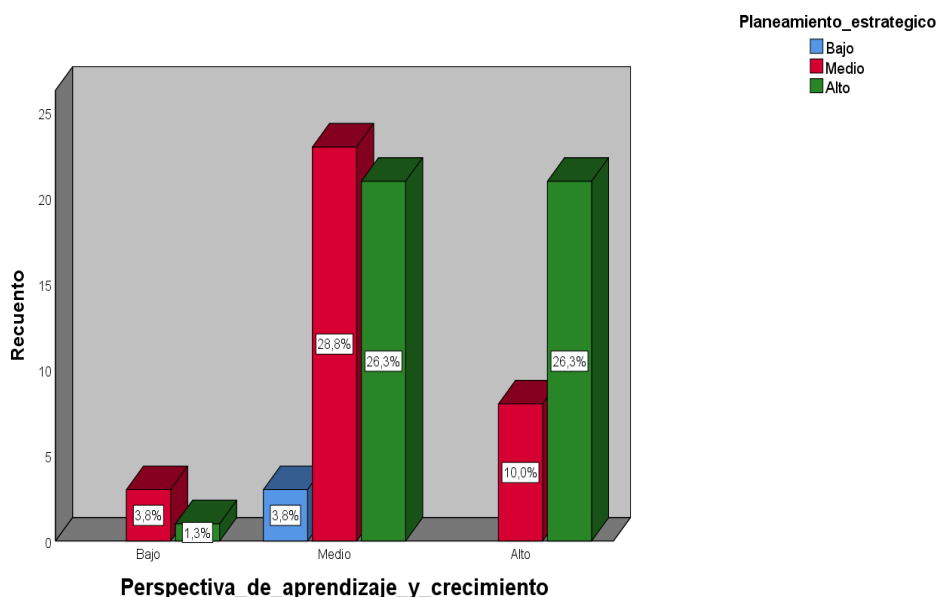


Figura 12: Tabla cruzada aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico

Fuente: Tomado de la tabla 17, elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la tabla 17, el 5% tienen bajo interés en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, siendo este porcentaje mayor con un 3,8% en el nivel medio del planeamiento estratégico. El 58,8% medianamente interesadas con el aprendizaje y crecimiento, siendo este porcentaje mayor en nivel medio y alto (28,8% y 26,3% respectivamente) del planeamiento estratégico. El 36,3% altamente interesadas con el aprendizaje y crecimiento, la mayoría está ubicada dentro del nivel alto con 26,3% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento explica el interés que está relacionado con el planeamiento estratégico.

3.3 Prueba de Normalidad

Tabla 18

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra > 50

		Balanced Scorecard
N		80
Parámetros normales ^{a,b}	Media	96,4875
	Desv. Desviación	13,80240
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,097
	Positivo	,048
	Negativo	-,097
Estadístico de prueba		,097
Sig. asintótica(bilateral)		,059 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

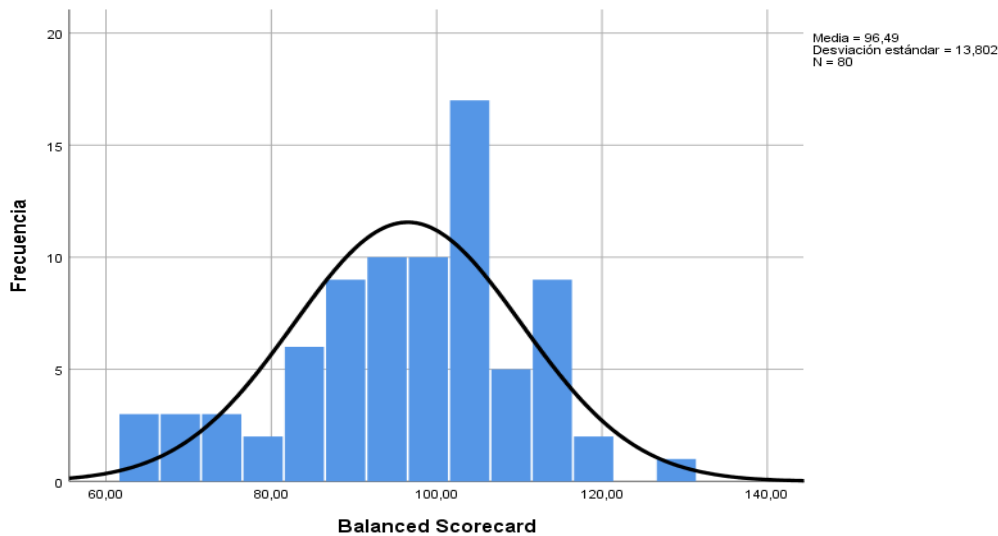


Figura 13. Curva de normalidad del Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Ho: $P > 0.05$ los datos de la variable Balanced Scorecard tienen distribución normal.

H1: $P < 0.05$ los datos de la variable Balanced Scorecard no tienen distribución normal.

Como se ve la muestra del estudio es de 80 por lo tanto se analizó con la prueba de K-S.

Según vemos que el nivel de significancia es de $0.059 > 0.05$, por lo tanto se acepta que la variable Balanced Scorecard tiene una distribución Normal.

Como la variable es normal o simétrica estamos en un caso de pruebas paramétricas se utilizará la correlación Pearson para la prueba de Hipótesis.

Tabla 19

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra > 50

		Planeamiento Estratégico
N		80
Parámetros normales ^{a,b}	Media	110,4875
	Desv. Desviación	16,74151
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,060
	Positivo	,060
	Negativo	-,060
Estadístico de prueba		,060
Sig. asintótica(bilateral)		,200 ^{c,d}

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

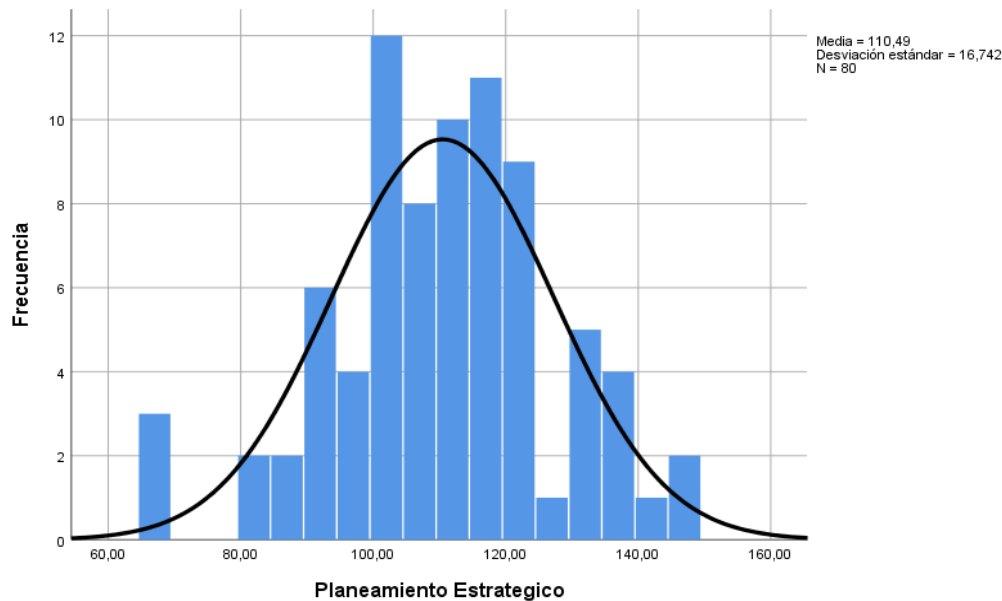


Figura 14. Curva de normalidad del Planeamiento Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Ho: $P > 0.05$ los datos de la variable Planeamiento Estratégico tiene distribución normal.
 H1: $P < 0.05$ los datos de la variable Planeamiento Estratégico no tiene distribución normal.
 Como se ve la muestra del estudio es de 80 por lo tanto se analizó con la prueba de K-S.
 Según vemos que el nivel de significancia es de $0.200 > 0.05$, por lo tanto se acepta que la variable Planeamiento Estratégico tiene una distribución Normal.
 Como la variable es normal o simétrica estamos en un caso de pruebas paramétricas se utilizará la correlación Pearson para la prueba de Hipótesis.

3.4 Prueba de Hipótesis

Regla de decisiones:

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ Significancia bilateral= p

Si $p \geq 0.05$ se acepta hipótesis nula (H_0). Si $p < 0.05$ se acepta hipótesis alternativa (H_a).

Contraste de hipótesis:

En la contrastación se utilizó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson entre las variables y las dimensiones.

Hipótesis General:

Planteo de Hipótesis:

H_0 : No existe relación directa entre balanced scorecard y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

H_a : Existe relación directa y significativa entre balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Tabla N° 20

Correlación entre balanced scorecard y planeamiento estratégico

		Balanced Scorecard	Planeamiento Estrategico
Balanced Scorecard	Correlación de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estrategico	Correlación de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

**Correlación significativa de 0.01 (bilateral)

Fuente: Tomado de las encuestas, elaboración propia.

Comentario: En la tabla 20 se observa que existió una correlación positiva moderada entre balanced scorecard y planeamiento estratégico, con un $R_p=0.567$ y un $p=0.000 < 0.05$, lo cual nos indica que se rechaza H_0 y se acepta H_a .

Hipótesis Específica 1:

Planteo de Hipótesis:

Ho: No existe relación directa entre perspectiva financiera y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Ha: Existe relación directa y significativa entre perspectiva financiera y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Tabla N° 21

Correlación entre la perspectiva financiera y el planeamiento estratégico

		Perspectiva Financiera	Planeamiento Estratégico
Perspectiva Financiera	Correlación de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

**Correlación significativa de 0.01 (bilateral)

Fuente: Tomado de las encuestas, elaboración propia.

Comentario: En la tabla 21 se observa que existió una correlación positiva ligera entre la perspectiva financiera y el planeamiento estratégico con un $R_p=0.450$, y $\rho=0.000 < 0.05$ es decir se rechaza Ho y se acepta Ha.

Hipótesis Específica 2:

Planteo de Hipótesis:

Ho: No existe relación directa entre la perspectiva de clientes y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Ha: Existe relación directa y significativa entre perspectiva de clientes y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Tabla N° 22

Correlación entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico

		Perspectiva de Clientes	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Clientes	Correlación de Pearson	1	,144
	Sig. (bilateral)		,204
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,144	1
	Sig. (bilateral)	,204	
	N	80	80

**Correlación significativa de 0.05 (bilateral)

Fuente: Tomado de las encuestas, elaboración propia.

Comentario: En la tabla 22 se observa que existió una correlación directa ligera entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico, con un $R_p = -0.144$ y un $p = 0.204 > 0.05$ es decir se rechaza H_a y se acepta H_o .

Hipótesis Específica 3:

Planteo de Hipótesis:

H_o : No existe relación directa entre perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

H_a : Existe relación directa y significativa entre perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

Tabla N°23

Correlación entre perspectiva procesos internos y planeamiento estratégico

		Perspectiva de Procesos Internos	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Procesos Internos	Correlación de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

**Correlación significativa de 0.01 (bilateral)

Fuente: Tomado de las encuestas, elaboración propia.

Comentario: En la tabla 23 se observa que existió una correlación positiva moderada entre perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico, con un coeficiente de $R_p=0.495$ y con un $\rho= 0.000 < 0.05$ es decir se rechaza H_0 y se acepta H_a .

Hipótesis Específica 4:

Planteo de Hipótesis:

H_0 : No existe relación directa entre perspectiva de aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta - Lima, 2019.

H_a : Existe relación directa entre perspectiva aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.

Tabla N°24

Correlación entre aprendizaje y crecimiento y planeamiento estratégico

		Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Correlación de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

**Correlación significativa de 0.01 (bilateral)

Fuente: Tomado de las encuestas, elaboración propia.

Comentario: En la tabla 24 se observa que existió una correlación positiva moderada entre el la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico con un $R_p=0.533$, y significancia bilateral $\rho= 0.000 < 0.05$, que nos indica que se rechaza H_0 y se acepta H_a .

IV. DISCUSSION

Acerca del objetivo general se demostró la relación entre el balanced scorecard y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima 2019. Se observó que el balanced scorecard a un nivel moderadamente importante de los encuestados indicaron que tienen conocimiento e interés de proponer que se implemente el BSC, en cuanto al planeamiento estratégico en el nivel altamente importante indicaron que tienen conocimiento de la misión, visión, fortalezas y debilidades de la entidad, pero manifestaron para que el planeamiento estratégico sea eficiente y óptima para los usuarios o pacientes y personal médico y logren los objetivos y metas, se debe implementar el balanced scorecard para lograr el éxito de la institución. Según Sosa M. (2016) con resultado de igual similitud concluye que la institución educativa Estrellas de Belén, cuenta con un planeamiento estratégico, pero no es muy eficiente y recomienda que se debería elaborar el nuevo planeamiento estratégico con enfoque del balanced scorecard. También Carranza & Chanduvi (2013) llegó a la conclusión que en el centro educativo no cuentan con una metodología que mida la eficiencia del avance del planeamiento estratégico institucional, recomienda implementar el balanced scorecard para que mida eficientemente el avance de tal forma que se logre lo establecido en el plan estratégico a través de un control adecuado.

Respecto al objetivo específico 1, se encontró una relación entre perspectiva financiera y planeamiento estratégico. Por otro lado un alto porcentaje de los entrevistados indicaron el conocimiento de la distribución de los ingresos de la institución; por lo tanto la aceptación estratégica en materia financiera admitirá que mejore la gestión institucional. La institución debe mantener su rentabilidad aumentando los ingresos por nuevos pacientes, manteniendo los ingresos de pacientes actuales y rebajando costos. Algo similar de la investigación realizada por Carranza, B. & Chanduvi. J. (2013) y concluyó que el 80% de la muestra saben de la distribución de los ingresos (perspectiva financiera) de la institución educativa que el incremento de los ingresos debe ir de acuerdo al aumento de los alumnos.

Respecto al objetivo específico 2, resultó la existencia de la relación entre la perspectiva de clientes y planeamiento estratégico. Un grupo de encuestados indicaron que se deben cobrar a los usuarios (pacientes) tarifas a nivel de mercado, Otro grupo apostaron por ser un servicio a la comunidad los servicios deben tener una tarifa social, y prefieren que se dé un trato preferencial a los usuarios con bajos recursos, la tendencia es mantener el posicionamiento en el ámbito de servicio médico y crear valor hacia la comunidad. Al respecto según Lizana

(2013), con resultados similares sostiene que la perspectiva de clientes crea valor para los usuarios, satisfaciendo la demanda y por lo tanto el cliente admite la paga por ello, los clientes se sienten satisfechos, y creando valor, con menos reclamaciones y tarifas adecuadas según el servicio para el cliente. Según Jiménez, K. (2016), respecto al posicionamiento son estrategias dirigidas a gestar y ubicarse en la mente de los clientes sobre el servicio recibido en relación con la competencia siendo parte de la segmentación de mercado.

Sobre el objetivo específico 3, se demostró la existencia de una relación a través de la perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico. Unos cuantos no conocen, pero la gran mayoría conoce y practican los procesos internos, son personal de planta con años de experiencia. Además, perciben que la institución realiza una buena gestión de servicio a la comunidad, con frecuencia se supervisa los procesos de trabajo, requieren contar con informes para tomar buenas decisiones y llegar a las metas formuladas. Al respecto según Grajales y Maldonado (2015), con resultados de igual similitud concluye que se debe resaltar aquellos puntos de vista que generen una mayor impresión en el proceso interno de la organización para controlar y que decisiones se van a llevar a cabo respecto a las metas propuestas. También según Valda (2012) en la gestión de procesos internos se debe tomar en cuenta la participación del personal en el desempeño de sus funciones, garantizar la operatividad de la demanda y satisfacer los requerimientos de los pacientes.

Respecto al objetivo específico 4, se observa la existencia de la relación entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico, del total de encuestados más de la mitad están dispuestos a recibir capacitación y entrenamiento para adquirir mayor conocimiento, según ellos para asegurar la capacidad de renovación y actualización en el uso de nuevas tecnologías en los servicios. Por otro lado, según Lizana (2013), con resultados semejantes concluye que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento admite que la institución debe garantizar el talento renovándolo a lo largo del tiempo, manteniendo estable su existencia. Par lo cual debe conservar y Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y crecer su know-how apoyando la productividad y eficacia en los procesos. Al respecto, Carranza & Chanduvi (2013), el nivel de capacidades requiere de competencias del personal, teniendo como el factor principal de desarrollo el conocimiento; la satisfacción y motivación de los trabajadores es la conclusión de proceder que tienen hacia el empleo y las metas de la institución; el uso de la tecnología da una ventaja competitiva.

V. Conclusiones

Primera.-

Se contrastó la hipótesis de que sí existe el planeamiento estratégico, cuando se realiza adecuadamente el balanced scorecard en el centro de salud Calcuta. En consecuencia, una buena gestión aplicando el balanced scorecard se va a desarrollar mejor el planeamiento estratégico. Además según el resultado estadístico $R_p = 0.567$, indicó que fue una correlación moderada de las variables, también $p = 0.000 < 0.01$.

Segunda.-

Se demostró según la hipótesis que existe una relación significativa entre la perspectiva financiera del balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, es decir con una buena implementación de la perspectiva financiera será mejor el planeamiento estratégico. Los resultados de contrastación arrojan un $R_p = 0.450$ lo cual indicó una correlación ligera con un $p = 0.000 < 0.01$.

Tercera.-

Según la hipótesis no existe una relación significativa entre la perspectiva de clientes del balanced scorecard y el planeamiento estratégico, dado que $p = 0.204 > 0.05$, aunque el $R_p = 0.144$ lo cual indicó correlación ligera, es decir cuando se implemente bien la perspectiva de clientes el planeamiento estratégico será excelente.

Cuarta.-

Se demostró según la hipótesis la existencia de una relación directa entre la perspectiva de procesos internos del balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, con un $R_p = 0.495$ lo cual indicó una correlación moderada y un $p = 0.000 < 0.01$, por lo tanto con una buena implementación de la perspectiva de procesos internos será mejor el planeamiento estratégico.

Quinta.-

Según la hipótesis resultó que existe una relación directa y significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, con un $R_p = 0.533$ indica una correlación moderada y un $p = 0.000 < 0.01$, es decir con una buena implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el planeamiento estratégico será eficiente.

VI. Recomendaciones

Primera.-

Para que el balanced scorecard sea provechoso en el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta **se recomienda** diseñar el planeamiento estratégico institucional apoyado por el balanced scorecard, teniendo en cuenta las dimensiones de cada variable y así realizar una aplicación correcta de cada una de ellas, para contribuir y mejorar la gestión institucional del centro de salud Calcuta.

Segunda.-

Es necesario que el centro de salud Calcuta conozca el manejo económico de sus ingresos y egresos, por lo tanto **se recomienda** cuando se implemente el balanced scorecard en el planeamiento estratégico, la aplicación de la perspectiva financiera mediante indicadores sea el termómetro en materia económico-financiero para el uso eficiente de los ingresos y egresos de la gestión institucional.

Tercera.-

Para que los clientes reciban eficiencia y calidad en los servicios **se recomienda** poner énfasis en la perspectiva de clientes del balanced scorecard en el planeamiento estratégico mediante el uso de indicadores; estos deben indicar la fidelidad y complacencia del usuario, la calidad y la imagen que los usuarios perciben del centro de salud Calcuta

Cuarta.-

Los procesos de los servicios del centro de salud Calcuta deben ser eficientes por eso **se recomienda** que los procesos internos del balanced scorecard en la elaboración del planeamiento estratégico deben estar dirigidos al rendimiento de la programación de consultas médicas, calidad del proceso, y que debe incluir indicadores de productividad, calidad y costo del servicio.

Quinta.-

La capacidad de alcanzar los objetivos financieros, buena atención al cliente y eficiencia en los procesos, dependen de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la institución por lo tanto **se recomienda** capacitar y actualizar con conocimientos y técnicas modernas, incrementando las capacidades de desempeño del personal.

REFERENCIAS

- Allen, D., (2008). The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance. (Doctoral dissertation Tesis, University of Minnesota). *ProQuest*. Recuperado de <https://www.proquest.com/products-services/dissertations/ProQuest-Most-Accessed-Dissertations-and-Theses-August-2016.html>
- Amo, F. (2011). *Cuadro de mando integral “balanced scorecard”*. Madrid: ESIC editorial.
- Apaza, M. (2010). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Lima-Perú. Ediciones Pacifico.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337 – 342
- Aubry, M., Hobbs, B. y Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328 – 336.
- Bahamonde, O. (2017) La necesidad de fortalecer el planeamiento estratégico gubernamental. *Revista Conexión ESAN*
- Carranza, B. y Chanduvi, J. (2013). *Propuesta de un Balanced Scorecard para la medición del Planeamiento Estratégico Institucional de la I.E.P. El Nazareno, Chiclayo 2012-2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Cooke, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185 – 190
- Coronado, K. y Sipión, C. (2011). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en la aplicación de Balanced ScoreCard para la mejora de la Evaluación de la Empresa Tractor Part- Chiclayo 2011*. Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.ht>
- Esteves, J. y 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 Maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- Fazli, L. (2015) Providing a model for assessing the quality of higher education centers with a balanced scorecard. *Magazine Research Gate*.
- Feedback Networks, (2013). *Experiencia, calcular la muestra correcta*. Recuperado de

- <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Fleisher C. y Bensoussan B. (2003). The Strategy and CI Process. *Strategy and Competitive Analysis*. pp 2. New Jersey. Prentice Hall
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954. [http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p\[308227\].PDF](http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p[308227].PDF)
- Grajales, J. y Maldonado, L. (2015). *Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S.* (Tesis de Maestría) Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Grant Robert M. (2016) *Contemporary strategy analysis*. (9° ed.) Gran Bretaña. Wiley.
- Groene, O., Brandt, E., Schmidt, W. y Moeller, J. (2009). The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. *International Journal for Quality in Health Care*, 21 (4), 259 – 271.
- Guardia, S. (2012). *Qué es la planificación estratégica. Definición y tipos de estrategias*. Recuperado de http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Itson (2017). *El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf (02/02/17; 08:08h).
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>.
- Kaplan, R. y David, P. N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Kasurinen, T. (2002). "Exploring management accounting change. The case of Balanced Scorecard implementation", *Management Accounting Research*, 13, 3, 323- 343
- Kedzierska-Bujak, I. (2016) Model of the Balanced Scorecard for the Academic Teacher Beginning His Career – the Selected Issues. *Magazine Research Gate*.

- Lizana, G. (2012). *Importancia de Aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento*. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Norbert Wiener. Perú.
- Marchand, W. (2013), *Metodología de implantación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica de Tic*. (Tesis Universidad de Piura). Perú.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid. España: Ediciones Días de Santos.
- Mendoza, J. (2015) *Aplicación del balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Milis, K. y Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 87 – 9
- Ministerio de salud, (2017) Informe de Análisis Estratégico del Plan Estratégico Institucional del Periodo Presupuestal 2014–2016. *Seguro Integral de Salud*. Lima
- Muñiz, L. (2012) *Cuadro de Mando Integral: Utilizando Tablas Dinámicas con Excel*, Editorial El comercio S.A.
- Nardi, A. (2005) *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una posible aplicación en bibliotecas universitarias*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). The balanced scorecard and the strategic learning process: a system dynamics modeling approach. *Advances in Decision Sciences*, <https://www.hindawi.com/journals/ads/2015/213758/>
- Norreklit, H. y Mitchell, F. (2012). Journal of Accounting & Organizational Change. Special issue on The Balanced Scorecard. *Management Accounting Research*, 23, II.
- Norton, D. & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de mando integral* (3ªed). Barcelona. España: Gestión 2000.
- Orozco, C. (2013). Balanced Scorecard: Una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la corporación universitaria americana. *Journal of engineering and technology* 3(1). Recuperado de repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jet/article/download/1010/72
- Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*.

- Quistión Pro, (2019). *Cuestionarios y encuestas: ¿Cuál es la diferencia?* Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/>
- Quintana, G. (2015), *Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, Aragua.* (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ramírez, Y. (2015). *El Planeamiento Estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos-lima.* (Tesis de doctorado). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1962/1/ramirez_my_p.pdf
- Ramírez, J. (2017) *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017.* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Rosas, N. (2016) *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno.* (Tesis de maestría), Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú.
- Ru Wu, C., Tsai Li, C. y Hsuan, P. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20, 303 – 321.
- .Sainz De Vicuña, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica.* Madrid: ESIC editorial.
- Sanchez, F. (2010) *El balanced scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI.* Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf
- Salvador, M. (2015) *Elaboración de un planeamiento estratégico de sistemas información para la mejora de la gestión administrativa y académica en la academia pre universitaria Engels.* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Sosa, M. (2016) *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrella de Belén del distrito de la Victoria, Chiclayo 2014.* (Tesis de Maestría), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima, Perú.
- Sulhan, A. (2017) Measurement of Local Government Performance with Balanced Scorecard Approach In South Tangerang City, Indonesia. *Magazine Research Gate.*

- Scaramussa, A., Reisdorfer, Vitor., Ribeiro, A. (2010). *La contribución del balanced Scorecard como instrumento de Gestión estratégica en el apoyo a la gerencia*. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=208&Itemid=31
- Shibani, A. (2017) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in the Libyan Construction Industry. *Magazine Research Gate*.
- Sordo, C., Orelli, R., Padovani, E. y Gardini, S. (2012). Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793 – 4797. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82063263.pdf>
- Ticona, V. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22137/Ticona_NRV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tufiño, C. (2015) *Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA 213 sur Valdivia* (Tesis de Maestría) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Valda, J. (2011). *Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. Argentina. *Grande Pymes*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Valenzuela, E. (2013). El proyecto y el plan estratégico. Universidad Rómulo Gallegos, Venezuela. *Revista: Gerencia de Proyectos*.
- Vara, A. (2012) *Desde la idea hasta la sustentación: pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Vargas, E. (2008). *Diseño e Implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público*. Recuperado de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/REVISTA_CICYT/Articulo/158.pdf
- Zea, J. (2017) *Planeamiento estratégico y proyectos de inversión pública en el Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.2015*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico Institucional como herramienta de gestión en el Centro de Salud Calcuta-Lima, 2019

AUTOR: Br. Abel Aurelio Tineo Medina

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cuál es la relación entre el Balanced Scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Problema específico 1: ¿Cómo la perspectiva financiera se relaciona con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1: Determinar la relación que existe entre la perspectiva financiera y el Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre el Balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1: La perspectiva financiera se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima, 2019.</p>	Variable X: Balanced Scorecard			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			1) Perspectiva financiera	-Nivel de ingresos organizacionales	1,2	Bajo [28 – 64] Medio [65 – 102] Alto [103 –140]
			2) Perspectiva de Clientes	- Nivel de posicionamiento	3,4	
3) Perspectiva de procesos internos	- Nivel procesos definidos.	5,6,7				
	-Frecuencia de supervisión de procesos.	8,9,10,11				
	-Logro de objetivos	12,13,14, 15,16,17				
	-Nivel de crecimiento institucional	18,19				

<p>Problema específico 2: ¿Cómo la perspectiva de clientes se relaciona con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019?</p> <p>Problema específico 3: ¿Cómo la perspectiva de procesos internos se relaciona con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019?</p> <p>Problema específico 4: ¿Cómo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019?</p>	<p>Objetivo específico 2: Determinar la relación que existe entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p> <p>Objetivo específico 3: Determinar la relación que existe entre la perspectiva de procesos internos y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p> <p>Objetivo específico 4: Determinar la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p>	<p>Hipótesis específica 2: La perspectiva de clientes se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p> <p>Hipótesis específica 3: La perspectiva de procesos internos se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p> <p>Hipótesis específica 4: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.</p>	<p>4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimientos. 20,21, 22,23 - Nivel de habilidades 24,25,26 27,28 			
			Variable Y: Planeamiento Estratégico			
			Dimensiones	Indicadores	ítems	Niveles rangos
1) Misión	-Propósitos médicos.	1				
	-Valores compartidos.	2				
2) Visión	- Visión a la comunidad.	3,4,5	Bajo [30 – 69]			
3) Objetivos	-Finalidad del planeamiento estratégico.	6,7,8,9,10, 11,12,13,14	Medio [70 – 109]			
4)Estrategias	-Criterios y secuencia de acciones.	15,16,17, 18,19,20,21	Alto [110 –150]			
5) Metas	-Logros de corto plazo.	22,23,24				

			6) FODA	-Facilita el desarrollo. -Identificar las O-A y F-D	25 26,27,28, 29,30	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: Básica (Vara, A. 2012)</p> <p>NIVEL: Descriptivo y correlacional.</p> <p>Se describirán las características de cada una de las variables y se buscara determinar el grado de correlación entre las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p> <p>DISEÑO: No experimental y corte transversal. No se manipulara las variables.</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo.</p>	<p>POBLACIÓN: N = 101</p> <p>MUESTRA: n = 80</p> <p>MUESTREO: Probabilístico</p>	<p>Variable X: Balanced Scorecard</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Autor: Carranza & Chanduvi Año: 2013 Adaptado: Abel Tineo Medina Monitoreo: En todas las etapas Ámbito de aplicación: individual y/o grupal.</p> <p>Variable Y: Planeamiento Estratégico</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Autor: Yency Ramírez M. Año 2015 Adaptado: Abel Tineo Medina Monitoreo: En todas las etapas Ámbito de aplicación: individual y/o grupal.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tabla de frecuencias y porcentajes, figura de gráficos de barras y tablas cruzadas.</p> <p>INFERENCIAL: Se realizó la prueba de normalidad para las variables balanced scorecard y planeamiento estratégico resultando ambas variables con distribución normal.</p> <p>Prueba de hipótesis: Se aplicó el estadístico de Correlación de Pearson entre la variable balanced scorecard y sus dimensiones versus la variable planeamiento estratégico. ya que han sido medidas en escala ordinal</p>			

Anexo 2: Instrumentos

Cuestionario de Balanced Scorecard

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer los conocimientos y uso del Balanced Scorecard en el centro de salud Calcuta-Lima.

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: ... años Cargo:

Instrucciones:

Estimado señores:

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información relevante para medir la variable Balanced Scorecard en el centro de salud Calcuta.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (X). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

(1)..... Nunca

(2)..... Casi nunca

(3)..... A veces

(4)..... Casi siempre

(5)..... Siempre

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	Balanced Scorecard					
	<i>Dimensión 1: Perspectivas financieras</i>					

1	Consideras que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la institución generen ingresos					
2	La toma de decisiones estratégicas permitirá que la gestión de la Institución mejore					
	<i>Dimensión 2: Perspectivas de clientes</i>					
3	Consideras que el nombre del centro de salud es conocido y es bien visto en su distrito					
4	Les han informado en qué nivel de posición se encuentra el centro de salud					
	<i>Dimensión 3: Perspectivas de procesos internos</i>					
5	Les comunican si los procesos de los servicios médicos están bien definidos para lograr su fin					
6	Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la organización					
7	Requieres contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones					
8	Les informan con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo del centro de salud					
9	Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente					
10	Percibes que la institución realiza una buena gestión de servicio a la comunidad					
11	Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves					
12	Les comunican si los objetivos propuestos por la institución están bien definidos					
13	Con que frecuencia es eficiente el logro de objetivos planteados en la institución					
14	Les informan que métodos o herramientas utiliza la Institución para medir el logro de objetivos					
15	Cuentas con soporte para monitorear los objetivos estratégicos					
16	Cuentas con soporte que te permita evaluar el impacto de sus decisiones con el fin de cumplir los objetivos					
17	Deseas contar con un sistema de información que este alineado a los objetivos de la organización en forma estructurada					
18	Según su percepción se ha puesto a pensar cuanto ha crecido la institución					
19	El crecimiento de la institución contribuye a establecer estándares de rendimiento					
	<i>Dimensión 4: Perspectivas de aprendizaje y Desarrollo</i>					

20	Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la institución					
21	Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard					
22	Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard					
23	Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de pruebas					
24	Recibes información si existe un plan de carrera/promociones/sucesiones, basado en evaluación de habilidades de desempeño					
25	Consideras que la capacitación de una nueva herramienta debe ser frecuentemente fácil					
26	Está satisfecho con el material que se le proporciona cuando recibe una capacitación y entrenamiento relacionado a tipos de estrategia					
27	En las capacitaciones y entrenamientos de cursos relacionados a las estrategias se sintió muy cómodo con la tutoría, la asistencia técnica y conocimientos fue de su agrado					
28	La calificación del medio de capacitación para la herramienta de gestión fue de su satisfacción					

Cuestionario de planeamiento estratégico

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer el nivel de conocimiento y practica del Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta-Lima.

Datos generales:

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: ... años Cargo:.....

Instrucciones:

Estimados señores:

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información relevante para medir la variable Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (X). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

- (1)..... Nunca
- (2)..... Casi nunca
- (3)..... A veces
- (4)..... Casi siempre
- (5)..... Siempre

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	Planeamiento Estratégico					
	<i>Dimensión 1: Misión</i>					
1	En las reuniones de trabajo o colegiado redactan la misión con los propósitos de la Institución					
2	Cumple la misión con el conjunto de valores que ha determinado la Institución					

	<i>Dimensión 2: Visión</i>					
3	La Institución ha construido una visión de futuro					
4	Se identifica con la visión propuesta por la institución					
5	Asume compromisos de la visión					
	<i>Dimensión 3: Objetivos</i>					
6	Recibes información sobre los objetivos de la institución					
7	Existe claridad en los objetivos, misión y visión del planeamiento estratégico institucional					
8	Ha escuchado o tiene conocimiento de algún objetivo de corto o largo plazo					
9	Tienes conocimiento de los resultados institucional obtenidos con los pacientes					
10	Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su organización					
11	Los indicadores estratégicos son de fácil interpretación					
12	Existe una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan estratégico					
13	Cuentas con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro					
14	Reproduces acciones estratégicas ante variantes introductivas en el plan estratégico					
	<i>Dimensión 4: Estrategias</i>					
15	Estas alineado a los objetivos organizacionales					
16	Consideras las necesidades de todos los actores en la construcción de sus objetivos, estrategias y metas					
17	Se cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional					
18	Participas en el desafío de la institución de salud para ver crecer y ser competitiva					
19	La estrategia aplicada en su organización es solamente específico para la empresa donde Usted labora					
20	Identificas frecuentemente los factores críticos de éxito en su organización					
21	Actúas como facilitador para el apoyo al diseño de las estrategias dentro de la organización					
	<i>Dimensión 5: Metas</i>					

22	Cuentas con los mecanismos que le permiten priorizar las estrategias en la organización					
23	Les comunican cuales son las metas planteadas al inicio del año					
24	Se cumplen las metas que se propone la Institución					
	<i>Dimensión 6: FODA</i>					
25	Han tenido dificultad respecto a la calidad de servicios médicos que brindan a los pacientes					
26	Has escuchado si un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, porque permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto					
27	Alguna vez se han preguntado si las Oportunidades y Amenazas sirven para evaluar la calidad de su institución y lograr una buena planificación estratégica					
28	El plan estratégico de su organización le facilita a Usted identificar oportunidades actuales y futuras					
29	Recibes información de las principales Fortalezas de la Institución					
30	Recibes información de las principales Debilidades de la Institución					

Anexo 3: Validez de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EL BALANCED SCORECARD

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Perspectivas financieras								
1	Consideras que las decisiones tomadas objetivamente en la gestión de la institución generen ingresos	/		/		/		
2	La toma de decisiones estratégicas permitirá que la gestión de la Institución mejore	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: Perspectivas de clientes								
3	Consideras que el nombre del centro de salud es conocido y es bien visto en su distrito	/		/		/		
4	Les han informado en qué nivel de posición se encuentra el centro de salud	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: Perspectivas de procesos internos								
5	Les comunican si los procesos de los servicios médicos están bien definidos para lograr su fin	/		/		/		
6	Cuenta con el soporte para implementar sus decisiones en la organización	/		/		/		
7	Requieres contar con información ordenada y disponible para la toma de decisiones	/		/		/		
8	Les informan con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo del centro de salud	/		/		/		
9	Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente	/		/		/		
10	Percebes que la institución realiza una buena gestión de servicio a la comunidad	/		/		/		
11	Frecuentemente cuentas con mecanismos para identificar procesos claves	/		/		/		
12	Les comunican si los objetivos propuestos por la institución están bien definidos	/		/		/		
13	Con que frecuencia es eficiente el logro de objetivos planteados en la institución	/		/		/		

14	Les informan que métodos o herramientas utiliza la Institución para medir el logro de objetivos	/		/		/		
15	Cuentas con soporte para monitorear los objetivos estratégicos	/		/		/		
16	Cuentas con soporte que te permita evaluar el impacto de sus decisiones con fin el de cumplir los objetivos	/		/		/		
17	Deseas contar con un sistema de información que este alineado a los objetivos de la organización en forma estructurada	/		/		/		
18	Según su percepción se ha puesto a pensar cuanto ha crecido la institución	/		/		/		
19	El crecimiento de la institución contribuye a establecer estándares de rendimiento	/		/		/		
DIMENSIÓN 4: Perspectivas de aprendizaje y crecimiento								
20	Recibes capacitación o entrenamiento dentro o fuera de la institución	/		/		/		
21	Tienes conocimiento o ha escuchado sobre el Balanced Scorecard	/		/		/		
22	Estas conforme con la temática que proporciona el Balanced Scorecard	/		/		/		
23	Consideras que el Balanced Scorecard satisface la rigurosidad de simulación y de pruebas	/		/		/		
24	Recibes información si existe un plan de carrera/promociones/sucesiones, basado en evaluación de habilidades de desempeño	/		/		/		
25	Consideras que la capacitación de una nueva herramienta debe ser frecuentemente fácil	/		/		/		
26	Está satisfecho con el material que se le proporciona cuando recibe una capacitación y entrenamiento relacionado a tipos de estrategia	/		/		/		
27	En las capacitaciones y entrenamientos de cursos relacionados a las estrategias se sintió muy cómodo con la tutoría y la asistencia técnica conocimientos fue de su agrado	/		/		/		

28	La calificación del medio de capacitación para la herramienta de gestión fue de su satisfacción	✓		✓		✓	
----	---	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. PENCE YACTAYO DORA LOURDES DNI: 09997014

Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de junio de 2019



Firma del Experto Informante.
Especialidad



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Misión								
1	En las reuniones de trabajo o colegiado redactan la misión con los propósitos de la Institución	✓		✓		✓		
2	Cumple la misión con el conjunto de valores que ha determinado la Institución	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Vision								
3	La Institución ha construido una visión de futuro	✓		✓		✓		
4	Se identifica con la visión propuesta por la institución	✓		✓		✓		
5	Asume compromisos de la visión	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Objetivos								
6	Recibes información sobre los objetivos de la institución	✓		✓		✓		
7	Existe claridad en los objetivos, misión y visión del planeamiento estratégico institucional	✓		✓		✓		
8	Ha escuchado o tiene conocimiento de algún objetivo de corto o largo plazo	✓		✓		✓		
9	Tienes conocimiento de los resultados institucional obtenidos con los pacientes	✓		✓		✓		
10	Los indicadores reflejan con mucha claridad los resultados u objetivos estratégicos de su organización	✓		✓		✓		
11	Los indicadores estratégicos son de fácil interpretación	✓		✓		✓		
12	Existe una diferenciación de la relevancia de los indicadores estratégicos en un plan estratégico	✓		✓		✓		
13	Cuentas con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro	✓		✓		✓		
14	Reproduce acciones estratégicas ante variantes introductivas en el plan estratégico	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 4: Estrategias							
	Si	No	Si	No	Si	No	
15	/		/		/		
16	/		/		/		
17	/		/		/		
18	/		/		/		
19	/		/		/		
20	/		/		/		
21	/		/		/		
DIMENSIÓN 5: Metas							
	Si	No	Si	No	Si	No	
22	/		/		/		
23	/		/		/		
24	/		/		/		
DIMENSIÓN 6: FODA							
	Si	No	Si	No	Si	No	
25	/		/		/		
26	/		/		/		
27	/		/		/		
28	/		/		/		
29	/		/		/		

30	Recibes información de las principales Debilidades de la Institucion	/	/	/			
----	--	---	---	---	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Exist Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. PONCE YACTAYO DORA L. DNI: 09747014

Especialidad del validador: Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

30 de junio de 2019

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del experto informante
Especialidad

Anexo 4: Matriz de Datos (Excel)

Base de datos prueba piloto: Balanced scorecard

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	2	3	4	2	1	1	5	4	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5
2	3	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	1	1	2	4	4	3	4	5
3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	5	3	4	2	4
4	2	3	5	2	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2	5	5	3	3	2	1	1	5	3	3	3	4
5	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	3	2
6	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	1	2	1	5	5	4	5	5
7	4	5	4	2	5	5	4	3	5	4	3	3	4	2	2	2	4	5	3	4	3	3	4	5	5	2	5	5
8	4	5	4	2	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	2	2	3	3	3	3	1	3	5	5	3	5	3
9	4	5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	4	2	3	4	5	3	4	5	5
10	2	5	3	3	4	4	5	4	2	3	3	3	5	3	3	2	3	4	5	3	2	4	3	5	4	3	5	4
11	3	4	3	4	5	5	5	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	5	3	2	2	3	4	5	2	3	5
12	2	4	3	5	4	4	5	5	4	4	2	4	2	3	4	4	3	5	4	2	2	2	4	5	5	3	4	4
13	3	4	5	3	5	3	4	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	5	5	4	5	5
14	2	4	3	2	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	3	5	3	5	3	2	3	4	5	2	5	3
15	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	5	3	2	3	3	3	4	2	5	5
16	2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	2	2	2	4	5	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	5
17	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	2	4	5	4	4	4	5	5	5	2	2	2	3	5	3	3	4	4
18	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
19	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	2	4	5	2	4	2	3	4	5	4	2	2	3	4	5	4	5	5
20	4	4	4	2	4	3	3	5	3	4	5	4	5	2	4	2	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	5

Tabla N°25

Fiabilidad de prueba piloto del balanced scorecard

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	28

Base de datos prueba piloto: Planeamiento estratégico

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	2	2	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	1	3	4	3	3
2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	2	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	2	2	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	2	3	3
4	4	5	3	3	2	3	2	4	2	4	4	1	3	1	5	2	4	4	4	3	3	3	5	3	1	3	5	4	4	4
5	4	3	5	3	3	3	2	5	4	2	2	2	4	2	5	2	5	4	4	5	4	5	4	2	3	1	4	2	3	3
6	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	2	4	3	2	2
7	4	4	3	3	5	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	5	3	2	5	5	4	4	2	1	3	2	5	5
8	5	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	2	3	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	1	3	3	3	5	2
9	4	3	5	3	2	5	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	4	5	4	4	5
10	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	3	3	2	3	5	3
11	5	3	4	5	3	3	5	5	2	5	3	2	5	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3
12	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	5	3
13	4	5	3	4	2	5	2	5	4	5	4	3	5	3	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	3	4	3	4	3	4
14	4	3	4	3	3	5	2	2	1	4	4	2	5	3	5	3	4	5	4	5	4	2	3	2	1	1	5	4	2	2
15	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2
16	5	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	5	2	3	2	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5
17	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	1	2	2	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3
18	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3
19	4	5	2	5	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	3	1	1	3	4	2	2
20	5	5	5	5	2	4	3	3	2	2	2	2	5	3	5	3	4	5	5	3	5	4	5	2	3	2	3	3	3	3

Tabla N°26

Fiabilidad prueba piloto del planeamiento estratégico

	N	%
Casos	Válido	20
	Excluido ^a	0
	Total	20

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.862	30

Base de datos: Análisis descriptivo e inferencial balanced scorecard y dimensiones

Nº	P1	P2	D1	P3	P4	D2	P5	P6	P7	P8	P9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	D4	BSC
1	3	3	6	4	2	6	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	49	3	3	3	3	5	3	3	5	3	31	92
2	3	3	6	3	2	5	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	45	3	3	3	3	3	3	5	3	3	29	85
3	2	5	7	5	2	7	2	3	2	5	5	3	4	5	2	5	3	2	1	3	1	46	1	3	4	3	5	5	2	3	1	27	87
4	3	3	6	3	3	6	3	5	5	5	5	1	5	1	2	3	3	3	4	5	1	51	1	5	3	4	4	4	3	1	3	28	91
5	5	4	9	2	3	5	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	5	2	4	3	1	46	2	3	4	2	3	1	2	3	5	25	85
6	3	3	6	4	2	6	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	59	4	5	4	4	4	5	4	2	3	35	106
7	4	5	9	5	1	6	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72	5	3	1	5	1	5	3	5	5	33	120
8	2	3	5	5	5	10	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	62	3	2	5	5	3	4	5	5	5	37	114
9	5	4	9	3	2	5	4	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	5	4	3	3	47	3	4	2	3	5	4	3	3	3	30	91
10	3	5	8	5	1	6	2	1	3	3	1	3	1	5	5	5	5	4	4	4	5	51	5	3	3	3	3	2	5	1	3	28	93
11	2	4	6	5	1	6	5	2	3	4	5	3	2	5	2	3	3	4	3	5	5	54	3	5	3	2	3	3	4	1	2	26	92
12	1	2	3	3	1	4	2	1	3	2	2	1	1	3	2	3	2	4	3	2	5	36	5	2	1	2	2	2	2	2	5	23	66
13	2	2	4	4	4	8	5	1	2	2	2	2	4	3	5	3	3	2	4	5	3	46	2	2	4	5	2	2	3	2	4	26	84
14	2	2	4	3	3	6	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	37	2	2	4	4	2	3	2	3	2	24	71
15	4	5	9	4	3	7	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	66	5	3	3	5	3	5	4	5	4	37	119
16	4	4	8	5	1	6	5	2	3	1	1	1	3	5	4	4	4	5	4	5	5	52	5	4	4	4	5	1	3	4	3	33	99
17	4	5	9	4	2	6	5	4	5	5	2	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	63	5	4	3	3	2	3	5	4	5	34	112
18	4	3	7	2	2	4	4	2	4	4	5	5	2	4	4	4	3	2	4	5	3	55	3	3	3	2	1	2	3	3	4	24	90
19	3	3	6	3	4	7	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	52	5	5	4	3	1	3	4	3	4	32	97
20	1	2	3	1	3	4	5	3	4	4	5	1	5	2	5	3	2	1	5	3	5	53	3	5	5	1	1	2	5	2	4	28	88
21	3	5	8	4	1	5	5	2	5	2	2	5	2	2	5	3	2	2	5	3	5	50	3	5	2	3	1	1	5	5	2	27	90
22	2	3	5	4	2	6	1	1	5	5	1	2	1	4	4	4	4	4	5	4	3	48	5	4	4	4	2	5	3	4	4	35	94
23	4	4	8	3	4	7	4	3	5	4	5	1	5	5	3	2	3	3	5	3	2	53	3	3	3	3	3	5	3	4	1	28	96
24	1	3	4	5	1	6	3	1	3	3	1	5	1	5	1	1	1	3	1	5	4	38	1	1	1	1	5	5	2	1	5	22	70
25	5	5	10	5	1	6	5	2	4	5	4	5	3	5	2	4	5	4	4	5	5	62	5	4	1	3	5	2	5	5	5	35	113
26	4	3	7	5	1	6	2	1	3	1	2	3	5	5	5	3	3	4	2	2	2	43	4	3	2	2	1	3	4	2	4	25	81
27	3	3	6	5	1	6	5	5	3	2	3	2	3	5	5	5	5	5	3	5	3	59	5	3	2	3	2	3	3	5	3	29	100
28	3	3	6	4	1	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	61	5	4	5	3	2	4	4	3	4	34	106
29	5	5	10	5	1	6	2	1	4	5	4	1	2	5	5	5	5	1	2	3	3	48	1	2	1	4	5	1	4	5	1	24	88
30	3	3	6	3	2	5	2	4	3	3	2	1	2	5	2	3	2	3	5	3	3	43	2	2	2	3	2	5	3	3	3	25	79
31	2	3	5	3	2	5	3	2	3	2	4	4	2	2	3	4	3	2	2	3	2	41	2	2	3	2	1	2	4	3	3	22	73
32	5	4	9	5	3	8	3	1	3	2	5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	55	5	3	2	3	5	5	3	5	3	34	106
33	5	4	9	5	2	7	3	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	61	4	4	4	5	4	3	5	4	4	37	114
34	3	4	7	5	1	6	5	1	4	4	1	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	59	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	115
35	4	3	7	4	1	5	3	2	3	3	2	3	2	5	2	4	4	2	3	4	2	44	4	4	3	3	2	3	4	4	3	30	86
36	5	5	10	5	3	8	5	3	3	5	2	5	5	5	3	5	5	3	5	2	5	61	2	3	4	1	1	3	5	5	5	29	108
37	1	5	6	5	3	8	3	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	2	4	58	5	4	3	5	5	3	2	2	3	32	104
38	5	5	10	4	3	7	5	2	2	2	2	4	4	5	2	5	4	5	4	3	5	54	5	5	4	5	2	4	5	4	4	38	109
39	3	3	6	3	1	4	2	2	5	4	2	5	1	4	3	4	3	1	3	4	4	47	4	2	3	1	1	1	3	2	2	19	76
40	2	5	7	3	4	7	3	3	2	2	4	5	3	5	5	5	3	4	5	4	5	58	5	2	2	2	3	2	3	2	2	23	95
41	4	4	8	5	2	7	2	2	3	3	4	3	2	2	4	5	4	4	5	4	4	51	5	4	4	4	4	4	4	4	2	35	101
42	5	5	10	5	1	6	5	3	3	4	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	62	4	4	4	1	3	1	2	2	3	24	102
43	2	3	5	3	2	5	5	2	1	3	1	4	5	5	2	5	4	3	4	5	3	52	2	3	2	3	5	1	4	2	4	26	88
44	2	2	4	3	2	5	3	2	3	2	4	4	5	5	2	3	3	5	3	5	2	51	2	2	3	2	3	2	3	2	3	22	82
45	5	5	10	5	1	6	3	3	4	5	4	4	1	5	4	5	4	3	5	5	5	60	5	5	3	5	1	3	5	5	4	36	112
46	5	5	10	3	3	6	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	63	5	5	3	5	1	3	5	5	5	37	116
47	5	5	10	5	2	7	2	1	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	4	2	2	4	5	3	35	112
48	3	5	8	5	3	8	4	2	5	2	3	5	2	5	2	5	2	5	5	3	5	55	2	2	2	2	2	1	5	3	4	23	94
49	3	3	6	3	4	7	5	5	5	1	2	4	3	1	3	4	2	1	3	2	4	45	1	2	4	3	2	4	5	3	2	26	84
50	2	1	3	4	3	7	2	2	3	4	5	5	1	3	2	3	4	2	1	4	2	43	3	2	2	1	1	3	2	2	1	17	70
51	3	2	5	4	2	6	2	1	2	4	3	3	5	3	4	4	3	2	3	3	3	45	2	2	3	2	1	2	2	1	3	18	74
52	2	4	6	5	1	6	4	1	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	87

53	5	5	10	5	2	7	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	128
54	5	5	10	3	2	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	3	4	5	4	2	62	3	5	3	2	1	1	5	4	5	29	106				
55	5	3	8	5	1	6	3	3	4	2	5	1	2	5	4	4	3	5	4	2	5	52	5	3	1	3	2	3	4	2	3	26	92				
56	4	4	8	5	3	8	3	2	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3	61	4	3	5	4	2	4	5	4	5	36	113				
57	2	4	6	5	4	9	5	5	4	4	5	4	2	3	4	2	1	1	5	4	3	52	4	3	3	3	5	4	5	5	5	37	104				
58	3	5	8	4	3	7	4	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	60	3	1	1	2	4	4	3	4	5	27	102				
59	3	4	7	4	3	7	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	2	2	3	4	4	54	3	2	2	3	5	3	4	2	4	28	96				
60	2	3	5	5	2	7	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2	5	5	3	57	3	2	1	1	5	3	3	3	4	25	94				
61	2	2	4	3	2	5	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	37	2	1	1	1	3	3	2	3	2	18	64				
62	4	4	8	5	2	7	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	4	3	60	4	1	2	1	5	5	4	5	5	32	107				
63	4	5	9	4	2	6	5	5	4	3	5	4	3	3	4	2	2	2	4	5	3	54	4	3	3	4	5	5	2	5	5	36	105				
64	4	5	9	4	2	6	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	2	2	3	3	56	3	3	1	3	5	5	3	5	3	31	102				
65	4	5	9	3	3	6	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	59	4	2	3	4	5	3	4	5	5	35	109				
66	2	5	7	3	3	6	4	4	5	4	2	3	3	3	5	3	3	2	3	4	5	53	3	2	4	3	5	4	3	5	4	33	99				
67	3	4	7	3	4	7	5	5	5	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	5	56	3	2	2	3	4	5	2	3	5	29	99				
68	2	4	6	3	5	8	4	4	5	5	4	4	2	4	2	3	4	4	3	5	4	57	2	2	2	4	5	5	3	4	4	31	102				
69	3	4	7	5	3	8	5	3	4	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	50	3	2	2	3	5	5	4	5	5	34	99				
70	2	4	6	3	2	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	3	5	3	57	5	3	2	3	4	5	2	5	3	32	100				
71	3	5	8	5	4	9	4	4	5	4	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	5	58	3	2	3	3	3	4	2	5	5	30	105				
72	2	5	7	4	4	8	3	4	5	4	5	4	5	4	2	2	2	4	5	4	4	57	3	2	2	3	4	3	4	4	5	30	102				
73	4	4	8	4	3	7	4	4	4	5	5	5	2	4	5	4	4	4	5	5	5	65	2	2	2	3	5	3	3	4	4	28	108				
74	2	3	5	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	34	2	2	2	2	3	2	2	3	3	21	64				
75	4	4	8	3	4	7	5	3	4	4	5	4	2	4	5	2	4	2	3	4	5	56	4	2	2	3	4	5	4	5	5	34	105				
76	4	4	8	4	2	6	4	3	3	5	3	4	5	4	5	2	4	2	4	3	3	54	3	2	2	3	4	4	3	4	5	30	98				
77	3	4	7	4	3	7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	54	4	3	3	4	3	4	4	4	5	34	102				
78	4	3	7	4	4	8	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	54	3	4	4	4	4	5	4	3	4	35	104				
79	3	4	7	3	3	6	4	4	5	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	52	4	4	3	4	4	4	3	4	5	35	100				
80	4	4	8	4	3	7	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	53	3	2	4	4	4	5	4	4	5	35	103				

Base de datos: Análisis descriptivo e inferencial planeamiento estratégico

Nº	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	PE	
1	3	3	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	114	
2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	113	
3	3	2	3	2	2	5	4	3	4	2	4	3	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	3	5	114	
4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	5	5	5	5	3	2	3	102	
5	4	2	3	1	3	2	4	5	3	2	4	3	5	3	3	2	4	1	3	5	2	3	4	2	5	3	2	4	3	4	94	
6	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	115		
7	4	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	2	4	131		
8	3	3	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	4	2	5	3	5	5	2	123	
9	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	130	
10	1	1	1	5	5	3	5	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	3	5	120	
11	3	3	5	2	5	2	5	2	3	4	5	3	5	2	1	5	3	2	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5	5	2	1	107
12	5	2	1	1	4	2	2	2	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	2	5	1	1	104
13	2	1	3	2	4	3	2	3	1	2	3	2	4	5	1	1	5	4	4	5	5	4	2	2	2	1	4	2	1	2	82	
14	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	67
15	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145	
16	2	2	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	123	
17	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	2	5	5	5	3	3	4	2	5	5	3	3	120	
18	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3	109	
19	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	3	2	5	5	4	4	3	2	5	5	3	3	2	3	5	5	2	3	109	
20	3	1	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	2	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	3	1	5	5	5	3	119	
21	2	3	5	5	5	2	2	2	3	5	5	3	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	3	2	114
22	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	111
23	2	1	2	3	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	117	
24	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	2	4	4	1	4	5	4	3	1	5	5	3	2	4	5	5	5	1	1	87	

25	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	2	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	2	5	4	5	2	3	119	
26	3	2	3	1	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	4	118	
27	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	5	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	128	
28	3	2	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	1	98	
29	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	1	5	3	4	2	4	3	2	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	2	3	94
30	2	5	3	2	2	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	5	2	2	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	116	
31	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5	3	2	106	
32	5	2	3	2	3	5	5	4	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	3	120
33	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	2	4	137	
34	3	4	4	2	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	3	1	124	
35	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	5	4	4	3	5	5	3	2	4	4	3	4	2	2	103	
36	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	134	
37	4	2	2	2	5	2	5	5	5	2	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	3	2	116
38	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	136
39	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	81
40	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	5	4	5	4	3	2	5	5	5	4	3	3	2	2	4	4	2	2	87	
41	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	130	
42	1	3	3	2	4	3	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	3	122
43	4	2	5	3	5	3	4	4	3	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	4	124
44	2	4	4	3	5	3	3	2	5	5	5	3	5	4	5	5	2	2	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	3	3	115	
45	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	144
46	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	145
47	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	139	
48	4	3	4	5	5	3	4	3	3	2	5	1	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	3	117	
49	4	2	4	5	2	5	3	5	2	1	3	5	1	3	5	2	4	1	3	5	1	3	5	2	4	5	1	3	5	2	96	
50	3	1	2	1	3	5	3	2	1	3	2	1	5	5	4	4	5	3	5	1	5	5	3	3	1	4	5	5	1	1	92	
51	2	2	3	2	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	120	
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	2	2	3	2	5	4	3	2	2	3	4	4	2	3	92
53	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	137	
54	3	1	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	5	2	3	2	5	2	5	5	5	2	2	3	2	3	5	3	1	103	
55	5	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	5	3	3	4	3	2	2	4	5	5	3	4	3	3	2	3	4	102	
56	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	3	131	
57	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	2	2	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1	3	4	3	3	115
58	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	1	4	2	4	3	4	5	3	3	3	4	5	3	2	2	4	3	4	4	103	
59	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	2	3	3	94	
60	4	5	3	3	2	3	2	4	2	4	4	1	3	1	5	2	4	4	4	3	3	3	5	3	1	3	5	4	4	4	98	
61	4	3	5	3	3	3	2	5	4	2	2	2	2	4	2	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	3	1	4	2	3	100
62	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	2	2	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	2	4	3	2	115
63	4	4	3	3	5	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2	5	5	4	4	2	1	3	2	5	5	101
64	5	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	2	3	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	1	3	3	3	5	2	103	
65	4	3	5	3	2	5	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	4	5	4	4	5	104	
66	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	2	4	4	5	3	3	3	2	3	5	3	101
67	5	3	4	5	3	3	5	5	2	5	3	2	5	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	110
68	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	5	3	114	
69	4	5	3	4	2	5	2	5	4	5	4	3	5	3	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	3	4	3	4	3	4	110	
70	4	3	4	3	3	5	2	2	1	4	4	2	5	3	5	3	4	5	4	5	4	2	3	2	1	1	5	4	2	2	97	
71	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2	69
72	5	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	5	2	3	2	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	111	
73	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	1	2	2	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	91	
74	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	69	
75	4	5	2	5	3	5	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	3	1	1	3	4	2	2	101	
76	5	5	5	5	2	4	3	3	2	2	2	2	5	3	5	3	4	5	5	3	5	4	5	2	3	2	3	3	3	3	106	
77	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	107	
78	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	112	
79	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	105	
80	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	107	



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.802 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
M.C. Jose Eliceo Bernable Villasante
Dirección de Salud de Lima Este
Atención:
Director de Redes integrados de Salud Lima Este

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **ABEL AURELIO TINEO MEDINA**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ABEL AURELIO TINEO MEDINA** identificado(a) con DNI N.º **07090629** y código de matrícula N.º **7001182908**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Balanced Scorecard en el Planeamiento Estratégico Institucional como herramienta de Gestión para el Centro de Salud Calcuta-El Agustino 2019

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



MEMORANDUM N° 437-2019-OGRH-DIRIS.LE/MINSA

A : Dr. JULIO EDUARDO ROMERO ESPINOZA
Jefe del Centro de Salud Madre Teresa de Calcuta

ASUNTO : Brindar Facilidades para Ejecución de Proyecto de Investigación.

REFERENCIA : Expediente 17670-2019

FECHA : El Agustino, 01 de Julio del 2019

Mediante el presente me dirijo a usted y a su vez; en atención al documento de la Referencia en el cual se solicita permiso para llevar a cabo un proyecto de Investigación titulado: " *Balanced Scorecard en el planeamiento Estratégico Institucional como herramienta de Gestión para el centro de salud Calcuta-Lima 2019*"; solicito sirvase ordenar a quien corresponda brindar las facilidades para la ejecución de dicho Proyecto a llevarse acabo la primera semana de Julio con la elaboración de encuestas al personal Médico, Administrativo y Auxiliar. Se adjunta:

- Carta de presentación de la Universidad
- Proyecto de la Investigación
- Cuestionarios

Atentamente


MINISTERIO DE SALUD
DIRECCIÓN DE REDES INTEGRADAS
DE SALUD LIMA ESTE
Lic. J. LOURDES BERNAL ALVA
Jefe de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos

El Señor: Abel Tinco es el
ENCARGADO DE HACER
LAS ENCUESTAS

JLBA/AMTE
c.c. Archivo

ARTICULO CIENTIFICO
(RESUMEN DE TESIS)



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de
gestión para el centro de salud Calcuta, Lima - 2019**

Br. Abel Aurelio Tineo Medina

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo

Resumen

La investigación titulada “Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico Institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta-Lima, 2019” tuvo como objetivo general proponer el diseño del planeamiento estratégico institucional basado en el Balanced Scorecard para el centro de salud Calcuta-Lima, 2019.

Se desarrolló la investigación bajo el enfoque cuantitativo; según su finalidad fue de tipo básica con un nivel descriptivo-correlacional; diseño no experimental con corte transversal; la muestra estuvo conformada por 80 personas entre médicos, enfermeras, personal auxiliar médico y administrativo del centro de salud Calcuta-Lima, 2019. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para las variables balanced scorecard y planeamiento estratégico. Los instrumentos de medición de ambas variables fueron sometidos a validez y confiabilidad.

Se hizo la prueba de normalidad a las variables balanced scorecard y planeamiento estratégico y ambas tienen distribución normal, se aplicó el estadístico Pearson lo cual determinó la existencia de una correlación directa y significativa entre ambas variables con un coeficiente de $R_p = 0,567$, lo cual indicó una correlación moderada, con un nivel de significancia de $\alpha = .005$ y $p = 0.000$.

Palabras clave: balanced scorecard, planeamiento estratégico, gestión.

Abstract

The research entitled “Balanced Scorecard and Institutional Strategic Planning as a management tool for the Calcuta-Lima health center, 2019” had as a general objective to propose the design of the institutional strategic planning based on the Balanced Scorecard for the Calcutta-Lima health center , 2019.

The research was developed under the quantitative approach; according to its purpose it was of a basic type with a descriptive-correlational level; non-experimental design with cross section; The sample consisted of 80 people including physicians, nurses, medical and administrative auxiliary personnel of the Calcutta-Lima health center, 2019. The survey technique was applied with a Likert scale questionnaire for the variables balanced scorecard and strategic planning. The instruments of measurement of both variables were subjected to validity and reliability.

The normality test was performed on the variables balanced scorecard and strategic planning and both have normal distribution, the Pearson statistic was applied which determined the existence of a direct and significant correlation between both variables with a coefficient of $R_p = 0.567$, which indicated a moderate correlation, with a level of significance of $\alpha = 0.05$ and $p = 0.000$.

Keywords: balanced scorecard, strategic planning, management.

Introducción

Debido a las deficiencias y baja aceptación de los servicios de salud de parte del sector público, el planeamiento estratégico como herramienta de gestión nos sirve para identificar los puntos críticos, esta herramienta nos permite que las mejoras en el servicio público, se realicen de manera sostenible en el tiempo. (Vargas, 2018).

En el plano internacional, se realizaron investigaciones sobre el balanced scorecard (BSC), la problemática era que no había una herramienta para medir las actividades de la institución, el objetivo fue formular el BSC, para medir las estrategias previstas de la organización, a) Se corroboró que faltan indicadores que evalúen las medidas de control b) Se identificó los procesos internos para tomar decisiones respecto a las metas. En otra investigación el otro problema era la carencia de un instrumento que fortalezca la planificación estratégica, el objetivo fue proponer implementar el BSC en la institución, cuya finalidad fue hacer operativo el plan estratégico, las conclusiones fueron: a) para el análisis beneficio-costos, se acepta la implementación del BSC. b) se observó la importancia del BSC, con las cuatro perspectivas que lo integran. c) se usó el análisis retrospectivo para ver el alcance del BSC. Otra investigación fue sobre una empresa para ver la fiscalización de la gestión financiera respaldado en el balanced scorecard (BSC), la problemática surge cuando no hay una herramienta basado en indicadores para el control de la gestión financiera, el objetivo fue observar el control de gestión financiera, instalado el BSC, las conclusiones fueron: a) El BSC formula una secuencia de instrumentos para llegar al éxito competitivo, creando una interrelación entre la estrategia y la misión. b) se debe divulgar la visión para que cada empleado se identifique con sus labores actividades cotidianas. c) el BSC establece metas estratégicas donde la organización logre de los objetivos deseados.

A nivel nacional se realizó una investigación sobre la implementación del balanced scorecard (BSC) como metodología de gestión estratégica del TIC, el problema central es

que falta una metodología para el control de la gestión estratégica, objetivo de la investigación fue implementar la metodología del BSC como gestión estratégica del Tic, se llegó a las conclusiones: a) Se debe reconocer los indicadores para llegar a los objetivos de Tic y que estos a la vez se alinean con los objetivos estratégicos para así mantener actualizado el balanced scorecard. Otra investigación se realizó sobre el balanced scorecard (BSC) que sea aplicado en el proceso de gestión de una empresa, la problemática encontrada era que las metas no se cumplían en el área de procesos por una mala gestión, el objetivo fue aumentar la eficiencia de los procesos de gestión aplicando BSC, las conclusiones fueron: a) La aplicación del BSC mejoró el incremento del valor, disminuyendo los costos, buena atención al cliente. b) Por medio del BSC se monitoreó los desempeños de los instrumentos mediante las cuatro perspectivas. También se realizaron una investigación para una institución educativa que propone al balanced scorecard (BSC) para que mida el planeamiento estratégico de dicha institución, el problema se centra en que no existe una metodología para medir el planeamiento estratégico de la institución, el objetivo fue la implementación del BSC para medir el planeamiento estratégico de la institución, se llegó a la conclusión de que en la institución no tiene un instrumento que mida la evolución del planeamiento estratégico institucional, tal como el balanced scorecard, se recomendó implementar un balanced scorecard que mida la eficiencia y la evolución del planeamiento estratégico, de tal forma que se logre con éxito los principales objetivos a través de un control adecuado.

Antecedentes del problema

Sobre la problemática, según la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Lima tenía a fines de los 2017 problemas de gestión en la planificación, conducción y control. El proceso de planificación que tenían generaba un plan operativo institucional, pero disponible sólo para la DIRESA; dejando a los establecimientos de salud sin la única herramienta que pudiera orientar su accionar. En cuanto a la evaluación y control de la gestión, sólo se evaluaba y monitorizaba en este nivel. Algunos centros de salud no cuentan con planes estratégicos, otros si y este es el caso del centro de salud Calcuta tiene un plan de desarrollo, que no están bien definidos los planes estrategias, objetivos y metas. El planeamiento estratégico para su evaluación y monitoreo se apoya en la herramienta más efectiva el Balanced Scorecard (BSC), este mostrará los avances de las metas para el logro del

mejoramiento de la organización. El presente estudio determinará el nivel de planeamiento estratégico existentes y la posible implementación del BSC al centro de salud Calcuta

La presente investigación se respalda en el antecedente nacional de los autores Sosa, M. (2016), quien realizó una investigación para una institución proponiendo un planeamiento estratégico y balanced scorecard para mejorar la gestión institucional, el problema central es que la institución no cuenta con un planeamiento estratégico que contenga indicadores que mejore la organización. El objetivo fue, elaborar el planeamiento estratégico y el BSC para mejorar la gestión en la organización educativa, se utilizó la propuesta de un planeamiento estratégico y mediante el uso de los indicadores de las cuatro perspectivas empleadas, y los objetivos, se concretó todo el BSC. Para determinar la estrategia, del análisis FODA, entre otras. Concluye que la institución no cuenta con un planeamiento estratégico. Recomendó a la organización implemente el BSC como la herramienta para cumplir con los estrategias y mejorar el servicio educativo para así ser más competitivos.

Revisión de la literatura

Con la finalidad de explicar la relación entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico, a continuación, se hace referencia a los conceptos y modelos teóricos que explican las variables de estudio.

Variable 1: Balanced scorecard.

Para Lizana, G. (2012). Es una metodología de gestión, que nos permite que las estrategias de la institución (centro de salud), traduzcan la misión y estrategia en objetivos e indicadores; usando las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, generando un procedimiento perpetuo y que la visión sea claro, que los involucrados tengan el conocimiento de la misma.

En la operacionalización de la variable balanced Scorecard se valoró con un formulario en escala ordinal de 28 ítems en cuatro dimensiones: perspectiva financiera (2 ítems); perspectiva de clientes (2 ítems); perspectiva de procesos internos (15 ítems); perspectiva de aprendizaje y crecimiento (9 ítems).

Variable 2: Planeamiento estratégico.

Para Valenzuela, E. (2013). Indica que es un instrumento de gestión que faculta a las instituciones se preparen para afrontar las ocurrencias que se presentaran en el mañana prepararse para enfrentar las situaciones que se presentaran en el futuro, orientando sus metas realistas de desempeño.

En la operacionalización de la variable planeamiento estratégico se midió con la escala ordinal, y mide en seis dimensiones con un total de 30 ítems: Misión (2 ítems); Visión (3 ítems); Objetivos (9 ítems); Estrategias (7 ítems); Metas (3 ítems) y FODA (6 ítems).

Formulación al problema

Se formuló el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico del centro de salud Calcuta, Lima-2019?

En cuanto a los problemas específicos se traducen en como las cuatro perspectivas del balanced scorecard se relacionan con el planeamiento estratégico.

Objetivo

Se obtuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Respecto a los objetivos específicos se determinan la relación que existe entre las cuatro perspectivas del balanced scorecard sobre el planeamiento estratégico.

Método

El tipo de investigación fue con un nivel descriptivo-correlacional, calcula la relación entre dos o más variables y trata de explicar cómo se comporta una variable en función de otras. (Vara, A. 2012). El enfoque fue cuantitativo y el método hipotético deductivo. La finalidad de la investigación fue de tipo básica y el alcance ha sido correlacional. (Vara, A. 2012). Diseño no experimental, es decir se ve a los sucesos como se comportan dan en su entorno de hábitat, y luego analizarlos. (Carranza, B. & Chanduvi, J. 2013). Corte transversal, su finalidad es “para la obtención de la data no se necesita estudiarlo a través del tiempo, basta con hacer un corte en el tiempo cuando se va a realizar la medición de las variables” (Ramírez, J. 2015). La población fue de 101 entre personal de alta dirección, médicos, administrativo, contratados y practicantes; y la muestra representada por 80 personas del centro de salud Calcuta. La prueba piloto se realizó con 20 personas, que no pertenecieron a

la muestra, en la confiabilidad se aplicó alfa de Cronbach, el cuestionario fue medido en escala ordinal tipo Likert, se obtuvo un coeficiente de 0.884 para el balanced scorecard (28 ítems) y 0.862 para el planeamiento estratégico (30 ítems). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) ambas representan una consistencia interna de los ítems entonces el instrumento es confiable.

En cuanto al procedimiento se usó los cuestionarios para realizar la matriz de datos en Excel, las filas eran la cantidad de encuestados, las columnas los ítems de cada dimensión. Con el SPSS en el análisis descriptivo se usaron los totales de las dimensiones y de las variables 1 y el total de la variable 2, con el rango de cada uno de ellos se calculó las tablas de frecuencia, sus gráficos e interpretación. Los estadísticos utilizados para la presente investigación estuvieron compuestos por el análisis de la distribución de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, se logró determinar que la muestra era no paramétrica, por lo que se aplicó para la contrastación de hipótesis la prueba de correlación de Pearson, por la naturaleza de la variable en estudio que es cuantitativa de escala ordinal. Además, esta prueba de hipótesis permitió determinar la correlación causal entre las variables de estudio, determinándose el nivel de significancia. En el análisis inferencial, en la prueba de hipótesis se propuso una hipótesis nula (H_0) y otra alternativa (H_a), con la correlación bivariada se calculó la correlación Pearson, ambas variables con distribución normal, si $p < 0.05$ se acepta H_a .

Resultados

Análisis estadístico

Variable 1: Balanced scorecard

Tabla 7
Frecuencia de la variable balanced scorecard

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja importancia	2	2.5
Moderada importancia	50	62.5
Alta importancia	28	35.0
Total	80	100.0

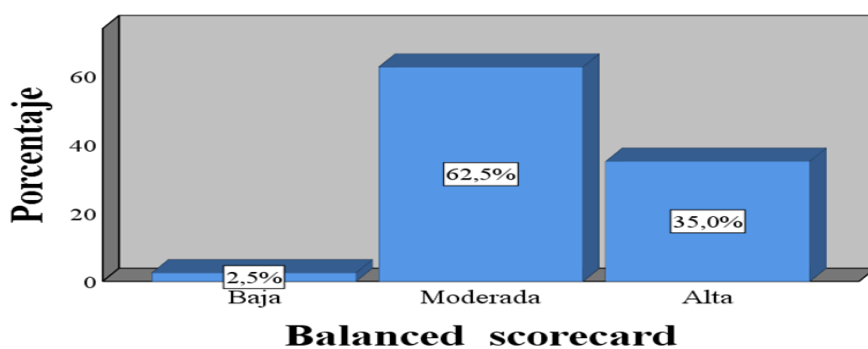


Figura 2: Frecuencia de la variable balanced scorecard
 Fuente: Tomada de la Tabla 7, elaboración propia.

COMENTARIOS: El 2.5% en el nivel baja importancia, no tienen conocimiento ni interés, nunca o casi nunca no han recibido información sobre el balanced scorecard (BSC), el 62.5% están en el nivel de moderada importancia de aplicar el BSC, el 35.0% con alta importancia, tienen conocimiento e interés sobre el BSC, y que al implementarse el BSC hará que la misión y estrategias se traduzcan en objetivos y metas.

Variable 2: Planeamiento estratégico

Tabla 12
Frecuencia de la variable planeamiento estratégico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Baja importancia	3	3.8
Moderada importancia	34	42.5
Alta importancia	43	53.8
Total	80	100.0

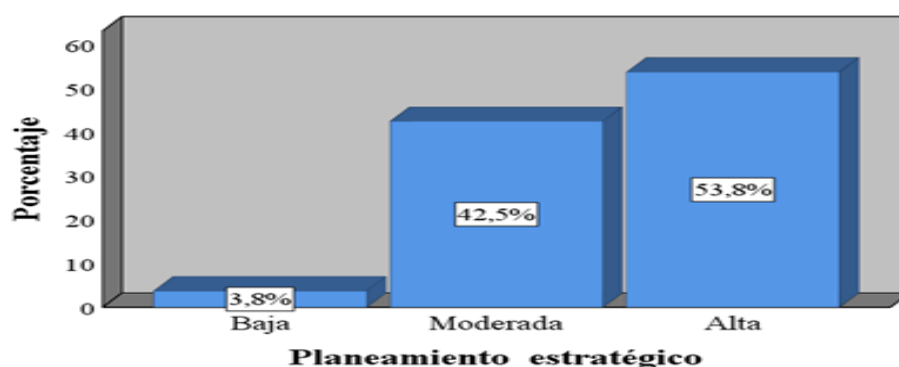


Figura 7: Frecuencia de la variable planeamiento estratégico
 Fuente: Tomado de la tabla 12, elaboración propia.

COMENTARIOS: Solo el 3.8% nivel bajo en importancia no tienen conocimiento, no le han informado ni participaron en el planeamiento estratégico de la institución, el 42.5% en el nivel moderado si tienen conocimiento y participaron indirectamente en su elaboración, pero la mayoría cerca del 53.8% ubicado en el nivel alto si conocen y conocen la misión, visión, fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas del centro de salud y según ellos esta herramienta permite prepararse hoy para enfrentar situaciones que vendrán en el futuro, participarían en la implementación.

Tablas cruzadas entre el balanced scorecard y planeamiento estratégico

Tabla 13

Tabla cruzada Balanced scorecard*Planeamiento estratégico

		Planeamiento estratégico			Total	
		Bajo interés	Medio interés	Alto interés		
Balanced scorecard	Bajo interés	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1,3%	1,3%	0,0%	2,5%
	Medio interés	Recuento	1	26	23	50
		% del total	1,3%	32,5%	28,8%	62,5%
	Alto interés	Recuento	1	7	20	28
		% del total	1,3%	8,8%	25,0%	35,0%
Total		Recuento	3	34	43	80
		% del total	3,8%	42,5%	53,8%	100,0%

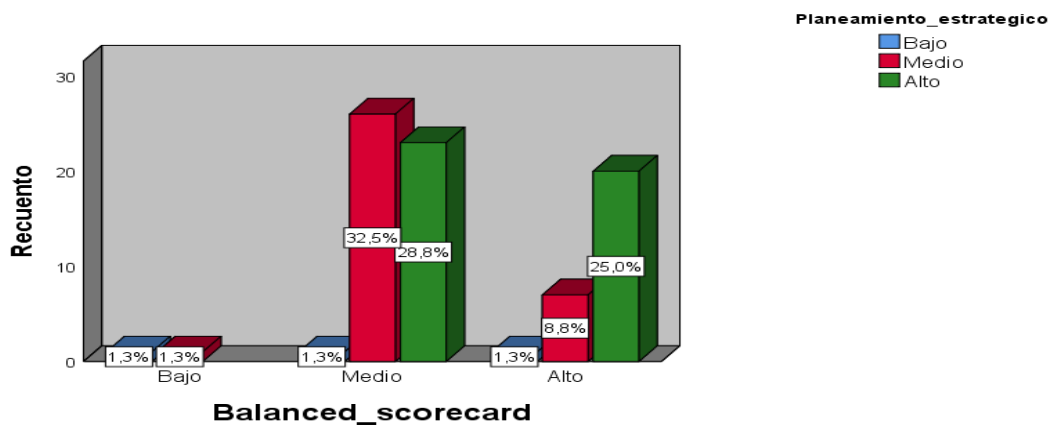


Figura 8: Tabla cruzada entre balanced scorecard y planeamiento estratégico

Fuente: Tomado de la tabla 13, elaboración propia.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la tabla 13, el 2,5% de las encuestas están poco interesados en el balanced scorecard, siendo este porcentaje igual para los niveles bajo y medio con 13% de los que están interesados con el planeamiento estratégico. El 62,5% están interesados con el balanced scorecard, de este porcentaje el nivel medio con 32,5% del planeamiento estratégico es la más interesada. El 35% también está interesada en el balanced scorecard, el mayor porcentaje se ubica en el nivel alto con 25% del planeamiento estratégico. Por lo tanto la aplicación del balanced scorecard explica el interés que esté relacionado con el planeamiento estratégico.

Inferencia estadística

Prueba de normalidad

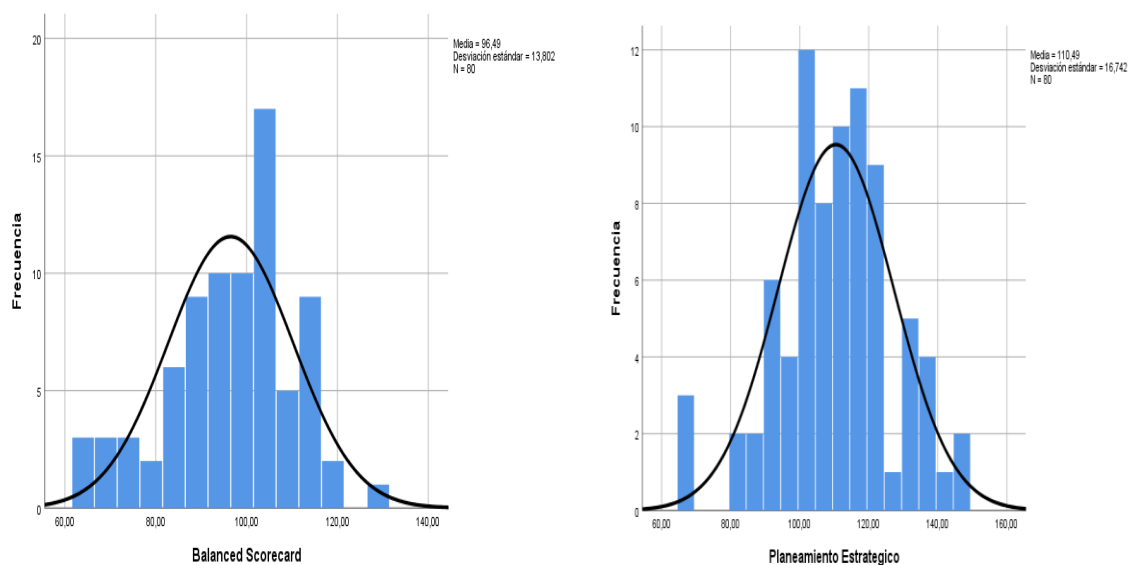


Fig. 13-14 Curva de normalidad del balanced scorecard y planeamiento estratégico

Tabla 27

Prueba de normalidad entre el balanced scorecard y planeamiento estratégico

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Balanced Scorecard	,097	80	,059	,975	80	,117
Planeamiento Estratégico	,060	80	,200*	,983	80	,345

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

H₀: $P > 0.05$ “las variables se distribuyen de manera normal”

H₁: $P < 0.05$ “las variables se distribuyen de manera anormal”

Como se ve la muestra del estudio es de 80 por lo tanto se analiza con la prueba de K-S.

Según vemos que el nivel de significancia para la variable Balanced Scorecard es de $0.59 > 0.05$ por lo tanto se acepta la hipótesis nula o sea que esta variable tiene una distribución normal.

El nivel de significancia para la variable Planeamiento Estratégico es de $0.200 > 0.05$ por lo tanto se acepta la hipótesis nula o sea que esta variable tiene una distribución normal

Como las variables son normales estamos en un caso de pruebas paramétricas por lo tanto utilizaremos la correlación Pearson para la prueba de Hipótesis.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : No existe relación directa entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Tabla 13

Grado de correlación entre el balanced scorecard y el planeamiento estratégico

		Balanced Scorecard	Planeamiento Estratégico
Balanced Scorecard	Correlación de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

La correlación de Pearson de ambas variables es de 0.567 y como $0.000 < 0.05$ se acepta la hipótesis alternativa H_a .

Hipótesis específica 1:

H_0 : No existe relación directa entre la perspectiva financiera y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

H_a : Existe relación directa y significativa entre la perspectiva financiera y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Tabla 14

Grado de correlación entre perspectiva financiera y el planeamiento estratégico

		Perspectiva Financiera	Planeamiento Estratégico
Perspectiva Financiera	Correlación de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

La correlación de Pearson de ambas variables es de 0.450 y como $0.000 < 0.05$ por lo tanto se acepta la hipótesis H_a .

Hipótesis específica 2:

H₀: No existe relación directa entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

H_a: Existe relación directa y significativa entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Tabla 15

Grado de correlación entre la perspectiva de clientes y el planeamiento estratégico

		Perspectiva de Clientes	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Clientes	Correlación de Pearson	1	,144
	Sig. (bilateral)		,204
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,144	1
	Sig. (bilateral)	,204	
	N	80	80

La correlación de Pearson de ambas variables es de 0.144 y como $0.204 > 0.05$ entonces se acepta H₀.

Hipótesis específica 3:

H₀: No existe relación directa entre la perspectiva de procesos internos y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

H_a: Existe relación directa y significativa entre la perspectiva de procesos internos y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Tabla 16

Grado de correlación entre perspectiva procesos internos y planeamiento estratégico

		Perspectiva de Procesos Internos	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Procesos Internos	Correlación de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

La correlación de Pearson de ambas variables es de 0.495 y como $0.000 < 0.05$ se acepta H_a

Hipótesis específica 4:

H_0 : No existe relación directa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

H_a : Existe relación directa y significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima-2019.

Tabla 30

Grado de correlación entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico

		Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Planeamiento Estratégico
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Correlación de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Planeamiento Estratégico	Correlación de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

La correlación de Pearson entre ambas variables es de 0.533 y como $0.000 < 0.05$ se acepta H_a .

Discusión

Acerca del objetivo general se demostró la relación entre el balanced scorecard y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima 2019. Se observó que el balanced scorecard a un nivel moderadamente importante de los encuestados indicaron que tienen conocimiento e interés de proponer que se implemente el BSC, en cuanto al planeamiento estratégico en el nivel altamente importante indicaron que tienen conocimiento de la misión, visión, fortalezas y debilidades de la entidad, pero manifestaron para que el planeamiento estratégico sea eficiente y óptima para los usuarios o pacientes y personal médico y logren los objetivos y metas, se debe implementar el balanced scorecard para lograr el éxito de la institución. Según Sosa M. (2016) con resultado de igual similitud concluye que la institución educativa Estrellas de Belén, cuenta con un planeamiento estratégico, pero no es muy eficiente y recomienda que se debería elaborar el nuevo planeamiento estratégico con enfoque del balanced scorecard. También Carranza &

Chanduvi (2013) llegó a la conclusión que en el centro educativo no cuentan con una metodología que mida la eficiencia del avance del planeamiento estratégico institucional, recomienda implementar el balanced scorecard para que mida eficientemente el avance de tal forma que se logre lo establecido en el plan estratégico a través de un control adecuado.

Respecto al objetivo específico 1, se encontró una relación entre perspectiva financiera y planeamiento estratégico. Por otro lado un alto porcentaje de los entrevistados indicaron el conocimiento de la distribución de los ingresos de la institución; por lo tanto la aceptación estratégica en materia financiera admitirá que mejore la gestión institucional. La institución debe mantener su rentabilidad aumentando los ingresos por nuevos pacientes, manteniendo los ingresos de pacientes actuales y rebajando costos. Algo similar de la investigación realizada por Carranza, B. & Chanduvi, J. (2013) y concluyó que el 80% de la muestra saben de la distribución de los ingresos (perspectiva financiera) de la institución educativa que el incremento de los ingresos deben ir de acuerdo al aumento de los alumnos.

Respecto al objetivo específico 2, resultó la existencia de la relación entre la perspectiva de clientes y planeamiento estratégico. Un grupo de encuestados indicaron que se deben cobrar a los usuarios (pacientes) tarifas a nivel de mercado, Otro grupo apostaron por ser un servicio a la comunidad los servicios deben tener una tarifa social, y prefieren que se dé un trato preferencial a los usuarios con bajos recursos, la tendencia es mantener el posicionamiento en el ámbito de servicio médico y crear valor hacia la comunidad. Al respecto según Lizana (2013), con resultados similares sostiene que la perspectiva de clientes crea valor para los usuarios, satisfaciendo la demanda y por lo tanto el cliente admite el paga por ello, los clientes se sienten satisfechos, y creando valor, con menos reclamaciones y tarifas adecuadas según el servicio para el cliente. Según Jiménez, K. (2016), respecto al posicionamiento son estrategias dirigidas a gestar y ubicarse en la mente de los clientes sobre el servicio recibido en relación con la competencia siendo parte de la segmentación de mercado.

Sobre el objetivo específico 3, se demostró la existencia de una relación a través de la perspectiva de procesos internos y planeamiento estratégico. Unos cuantos no conocen, pero la gran mayoría conoce y practican los procesos internos, son personal de planta con años de experiencia. Además perciben que la institución realiza una buena gestión de servicio a la comunidad, con frecuencia se supervisa los procesos de trabajo, requieren contar con

informes para tomar buenas decisiones y llegar a las metas formuladas. Al respecto según Grajales y Maldonado (2015), con resultados de igual similitud concluye que se debe resaltar aquellos puntos de vista que generen una mayor impresión en el proceso interno de la organización para controlar y que decisiones se van a llevar a cabo respecto a las metas propuestas. También según Valda (2012) en la gestión de procesos internos se debe tomar en cuenta la participación del personal en el desempeño de sus funciones, garantizar la operatividad de la demanda y satisfacer los requerimientos de los pacientes.

Respecto al objetivo específico 4, se observa la existencia de la relación entre la perspectiva aprendizaje y crecimiento y el planeamiento estratégico, del total de encuestados más de la mitad están dispuestos a recibir capacitación y entrenamiento para adquirir mayor conocimiento, según ellos para asegurar la capacidad de renovación y actualización en el uso de nuevas tecnologías en los servicios. Por otro lado, según Lizana (2013), con resultados semejantes concluye que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento admite que la institución debe garantizar el talento renovándolo a lo largo del tiempo, manteniendo estable su existencia. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y crecer su know-how apoyando la productividad y eficacia en los procesos. Al respecto, Carranza & Chanduvi (2013), el nivel de capacidades requiere de competencias del personal, teniendo como el factor principal de desarrollo el conocimiento; la satisfacción y motivación de los trabajadores es la conclusión de proceder que tienen hacia el empleo y las metas de la institución; el uso de la tecnología da una ventaja competitiva.

Referencias

- Allen, D., (2008). The Impact of Balanced Scorecard Usage on Organization Performance. (Doctoral dissertation Tesis, University of Minnesota). *ProQuest*. Recuperado de <https://www.proquest.com/products-services/dissertations/ProQuest-Most-Accessed-Dissertations-and-Theses-August-2016.html>
- Amo, F. (2011). *Cuadro de mando integral “balanced scorecard”*. Madrid: ESIC editorial.
- Apaza, M. (2010). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Lima-Perú. Ediciones Pacifico.

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337 – 342
- Aubry, M., Hobbs, B. y Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328 – 336.
- Bahamonde, O. (2017) La necesidad de fortalecer el planeamiento estratégico gubernamental. *Revista Conexión ESAN*
- Carranza, B. y Chanduvi, J. (2013). *Propuesta de un Balanced Scorecard para la medición del Planeamiento Estratégico Institucional de la I.E.P. El Nazareno, Chiclayo 2012-2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Cooke, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185 – 190
- Coronado, K. y Sipión, C. (2011). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en la aplicación de Balanced ScoreCard para la mejora de la Evaluación de la Empresa Tractor Part- Chiclayo 2011*. Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.ht>
- Esteves, J. y 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 Maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- Fazli, L. (2015) Providing a model for assessing the quality of higher education centers with a balanced scorecard. *Magazine Research Gate*.
- Feedback Networks, (2013). *Experiencia, calcular la muestra correcta*. Recuperado de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html>
- Fleisher C. y Bensoussan B. (2003). The Strategy and CI Process. *Strategy and Competitive Analysis*. pp 2. New Jersey. Prentice Hall
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954. [http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p\[308227\].PDF](http://www.khuisf.ac.ir/prof/Images/Uploaded_Files/7.p[308227].PDF)

- Grajales, J. y Maldonado, L. (2015). *Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S.* (Tesis de Maestría) Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Grant Robert M. (2016) *Contemporary strategy analysis*. (9° ed.) Gran Bretaña. Wiley.
- Groene, O., Brandt, E., Schmidt, W. y Moeller, J. (2009). The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. *International Journal for Quality in Health Care*, 21 (4), 259 – 271.
- Guardia, S. (2012). *Qué es la planificación estratégica. Definición y tipos de estrategias*. Recuperado de http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Itson (2017). *El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17ael_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf (02/02/17; 08:08h).
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315610>.
- Kaplan, R. y David, P. N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston. MA: *Harvard Business School Press*.
- Kasurinen, T. (2002). "Exploring management accounting change. The case of Balanced Scorecard implementation", *Management Accounting Research*, 13, 3, 323- 343
- Kedzierska-Bujak, I. (2016) Model of the Balanced Scorecard for the Academic Teacher Beginning His Career – the Selected Issues. *Magazine Research Gate*.
- Lizana, G. (2012). *Importancia de Aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento*. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Norbert Wiener. Perú.
- Marchand, W. (2013), *Metodología de implantación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica de Tic*. (Tesis Universidad de Piura). Perú.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid. España: Ediciones Días de Santos.

- Mendoza, J. (2015) *Aplicación del balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Milis, K. y Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 87 – 9
- Ministerio de salud, (2017) Informe de Análisis Estratégico del Plan Estratégico Institucional del Periodo Presupuestal 2014–2016. *Seguro Integral de Salud*. Lima
- Muñiz, L. (2012) *Cuadro de Mando Integral: Utilizando Tablas Dinámicas con Excel*, Editorial El comercio S.A.
- Nardi, A. (2005) *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una posible aplicación en bibliotecas universitarias*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). The balanced scorecard and the strategic learning process: a system dynamics modeling approach. *Advances in Decision Sciences*, <https://www.hindawi.com/journals/ads/2015/213758/>
- Norreklit, H. y Mitchell, F. (2012). Journal of Accounting & Organizational Change. Special issue on The Balanced Scorecard. *Management Accounting Research*, 23, II.
- Norton, D. & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de mando integral* (3ªed). Barcelona. España: Gestión 2000.
- Orozco, C. (2013). Balanced Scorecard: Una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la corporación universitaria americana. *Journal of engineering and technology* 3(1). Recuperado de repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jet/article/download/1010/72
- Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*.
- Quistión Pro, (2019). *Cuestionarios y encuestas: ¿Cuál es la diferencia?* Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-y-encuesta-diferencias/>
- Quintana, G. (2015), *Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, Aragua*. (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ramírez, Y. (2015). *El Planeamiento Estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos-lima*. (Tesis de

- doctorado). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1962/1/ramirez_my_p.pdf
- Ramírez, J. (2017) *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Rosas, N. (2016) *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno*. (Tesis de maestría), Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú.
- Ru Wu, C., Tsai Li, C. y Hsuan, P. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: the analytic network process and the balanced scorecard approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20, 303 – 321.
- Sainz De Vicuña, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.
- Sanchez, F. (2010) *El balanced scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf
- Salvador, M. (2015) *Elaboración de un planeamiento estratégico de sistemas información para la mejora de la gestión administrativa y académica en la academia pre universitaria Engels*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Sosa, M. (2016) *Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrella de Belén del distrito de la Victoria, Chiclayo 2014*. (Tesis de Maestría), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima, Perú.
- Sulhan, A. (2017) Measurement of Local Government Performance with Balanced Scorecard Approach In South Tangerang City, Indonesia. *Magazine Research Gate*.
- Scaramussa, A., Reisdorfer, Vitor., Ribeiro, A. (2010). *La contribución del balanced Scorecard como instrumento de Gestión estratégica en el apoyo a la gerencia*. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=208&Itemid=31
- Shibani, A. (2017) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in the Libyan Construction Industry. *Magazine Research Gate*.
- Sordo, C., Orelli, R., Padovani, E. y Gardini, S. (2012). Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard. *Procedia Social and Behavioral*

Sciences, 46, 4793 – 4797. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82063263.pdf>

- Ticona, V. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22137/Ticona_NRV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tufiño, C. (2015) *Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el CAA 213 sur Valdivia* (Tesis de Maestría) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Valda, J. (2011). *Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. Argentina. *Grande Pymes*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Valenzuela, E. (2013). *El proyecto y el plan estratégico*. Universidad Rómulo Gallegos, Venezuela. *Revista: Gerencia de Proyectos*.
- Vara, A. (2012) *Desde la idea hasta la sustentación: pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Vargas, E. (2008). *Diseño e Implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público*. Recuperado de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/REVISTA_CICYT/Articulo/158.pdf
- Zea, J. (2017) *Planeamiento estratégico y proyectos de inversión pública en el Proyecto Especial Jaén, San Ignacio y Bagua.2015*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Dora Lourdes Ponce Yactayo, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada **"Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima 2019"**, del estudiante **Abel Aurelio Tineo Medina**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **16%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha **1 de agosto del 2019**



Firma

Dora Lourdes Ponce Yactayo

DNI: 09747014

		
Elab. Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del DGC



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE GESTIÓN PÚBLICA

Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019

2 **TESIS PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Gestión Pública**

AUTOR:
Bj. Abel Aurelio Tineo Medina
(ORCID: 0000-0001-9308-4349)

1 **ASESORA:**
Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo



16

- 2** repositorio.ucv.edu.p
Fuente de internet.
- 3** cybertesis.unmsm.ec
Fuente de internet
- 4** docplayer.es
Fuente de internet
- 5** Entregado a Universit
Trabajo del estudiante
- 6** Entregado a Universit
Trabajo del estudiante
- 7** Entregado a EP NBS :
Trabajo del estudiante
- 8** Entregado a Colegio :
Trabajo del estudiante



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 10-06-2019
Página : 1 de 1

Yo Abel Aurelio Tineo Medina, identificado con DNI N° 07090629, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima 2019"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 07090629

FECHA: 13 de noviembre del 2019

						
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC			Investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Br. Abel Aurelio Tineo Medina

INFORME TÍTULADO: "Balanced scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud calcuta, Lima 2019"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 09 de Agosto del 2019

NOTA O MENCIÓN: 15



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN