



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

Programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de  
una universidad particular, Lima 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Administración**

**AUTOR:**

Pasache Ramos, Maximo Fidel (ORCID: 0000-0003-1005-0848)

**ASESORA:**

Dra. Neyra Huamani, Lidia (ORCID: 0000-0001-6261-2190)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**LIMA - PERÚ**

**2022**

## Dedicatoria

A mi Dios por darme la bendición de la vida y tener la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente en el campo de los negocios y la docencia. A mis hijas que son mi inspiración y mi razón de ser por la cual vivo. A mis padres por sus constantes preocupaciones y consejos para hacer de mí una persona de bien y un buen profesional.

## Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por darme la oportunidad de estudiar, trabajar y seguir creciendo profesionalmente; a mis profesores del doctorado y a mis asesores de tesis por sus consejos y paciencia para guiar mi trabajo de investigación. A mis compañeros y colegas de trabajo por su constante apoyo en brindar información y asesoría para el desarrollo de mi trabajo de investigación.

## Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. MARCO TEÓRICO	07
II. METODOLOGÍA	27
3.1. Tipo y diseño de investigación	27
3.2. Variables y operacionalización	28
3.3. Población, muestra y muestreo	30
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5. Procedimientos	37
3.6. Método de análisis de datos	37
3.7. Aspectos éticos	38
III. RESULTADOS	40
IV. DISCUSIÓN	61
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. PROPUESTA	73
REFERENCIAS	75
ANEXOS	82

## Índice de tablas

	Página.
Tabla 1: Descripción del grupo de investigación	28
Tabla 2: Matriz de Operacionalización Variable Dependiente Balanced Scorecard.	29
Tabla 3: Variable Independiente “GADES”	30
Tabla 4: Distribución de la población por Programas de Facultad de Administración y Negocios – Sede Lima Centro	31
Tabla 5: Ficha Técnica del Instrumento	34
Tabla 6: Juicio de Expertos	35
Tabla 7: Resultados del análisis de confiabilidad según SPSS 25	36
Tabla 8: Frecuencia de la Variable Dependiente BSC (Pre-Tes y Post Test) - Control	40
Tabla 9: Frecuencia de la Variable Dependiente BSC (Pre-Test y Post Test) - Experimental	40
Tabla 10: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Financiera BSC (Pre-Tes y Post Test) - Control	42
Tabla 11: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Financiera BSC (Pre-Tes y Post Test) – Experimental	43
Tabla 12: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Cliente (Pre-Tes y Post Test) - Control	45
Tabla 13: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Cliente (Pre-Tes y Post Test) - Experimental	46
Tabla 14: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Procesos Internos (Pre-Tes y Post Test) - Control	48
Tabla 15: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Procesos Internos (Pre-Tes y Post Test) - Experimental	49

Tabla 16: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Pre-Tes y Post Test) - Control	51
Tabla 17: Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Pre-Tes y Post Test) – Experimental	52
Tabla 18: Test de Normalidad	55
Tabla 19: Prueba No Paramétrica de Hipótesis General de la Variable Dependiente	56
Tabla 20: Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 1 (Dimensión: Perspectiva Financiera)	57
Tabla 21: Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 2 (Dimensión: Perspectiva Cliente)	58
Tabla 22: Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 3 (Dimensión: Perspectiva Procesos Internos)	59
Tabla 23: Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 4 (Dimensión: Perspectiva aprendizaje y crecimiento)	60

## Índice de gráficos y figuras

	Página.
Figura 1: Diagrama de cajas en el Pre test de la variable dependiente BSC	41
Figura 2: Diagrama de cajas en el Post test de la variable dependiente BSC	42
Figura 3: Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 1 Perspectiva Financiera	44
Figura 4: Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 1 Perspectiva Financiera	45
Figura 5: Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 2 Perspectiva Cliente	47
Figura 6: Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 2 Perspectiva Cliente	48
Figura 7: Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 3 Perspectiva Procesos Internos	50
Figura 8: Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 3 Perspectiva Procesos Internos	51
Figura 9: Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	54
Figura 10: Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	48

## Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo demostrar la influencia del programa de gestión administrativa “GADES” en la percepción de los trabajadores sobre el uso del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular. “GADES” es un programa de capacitación que pretende mejorar el proceso de gestión administrativa en las instituciones de educación superior, que incentive al uso de herramientas de gestión para la mejora continua en los procedimientos que componen el negocio de enseñanza en la educación superior.

La investigación fue de tipo aplicada, con diseño cuasiexperimental y de enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta de 296 trabajadores, de las cuales se extrajo una muestra no probabilística de 38 trabajadores dividido en dos grupos de 20 y 18 para la muestra de control y a la muestra experimental respectivamente. Se realizaron las pruebas pre-test y post-test en los dos grupos, aplicando en el experimental el uso del programa “GADES” en el post-test.

Los resultados indicaron que las puntuaciones iniciales en la percepción de las herramientas de gestión por parte de los trabajadores eran bajas, en promedio el 20% eran deficientes y el 80% eran regulares. Pero después del experimento, se observó que hubo diferencias significativas en el nivel de percepción del grupo de trabajadores que aplicó el uso del programa “GADES” mejorando el uso de herramientas de gestión, comprobándose con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala alto de 11.11% a 77.78%, con lo que se demuestra la influencia del programa GADES sobre el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular.

**Palabras Clave:** Cuadro de Mando Integral, perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

## Abstract

The aim of the research work was to demonstrate the influence of the administrative management program "GADES" on the perception of workers on the use of the Balanced Scorecard as a management tool in the Faculty of Business and Administration of a private university. "GADES" is a training program that aims to improve the administrative management process in higher education institutions, encouraging the use of management tools for continuous improvement in the procedures that make up the business of teaching in higher education.

The research was of an applied type, with a quasi-experimental design and a quantitative approach. The population consisted of 296 workers, from which a non-probabilistic sample of 38 workers was drawn, divided into two groups of 20 and 18 for the control sample and the experimental sample, respectively. The pre-test and post-test tests were carried out in the two groups, applying the use of the "GADES" program in the post-test.

The results indicated that the initial scores in the perception of the management tools by the workers were low, on average 20% were deficient and 80% were fair. But after the experiment, it was observed that there were significant differences in the level of perception of the group of workers who applied the use of the "GADES" program, improving the use of management tools, being verified with the significance level of the Mann-Whitney U which is less than 0.05 and in the descriptive result in the experimental group that rose on the high scale from 11.11% to 77.78%, thus demonstrating the influence of the GADES program on the Balanced Scorecard in workers of a particular university.

**Keywords:** Balanced Scorecard, financial perspective, customers, internal processes, learning and growth.

## I. Introducción

Respecto a la vida universitaria en los estudiantes de los centros de estudio en la educación superior se pueden evidenciar ciertos problemas en la gestión administrativa y/o académica de estas organizaciones y que recaen en el malestar de los estudiantes, llegando a veces a extremos como la deserción, o también problemas que pueden afectar psicológicamente al estudiante y que abandone por completo sus estudios, frustrando sus aspiraciones y objetivos trazados. Por otro lado, el efecto negativo para estas instituciones educativas que pueden afectar en su aspecto económico, así como en su imagen y reputación relacionada a la calidad educativa ante la sociedad. Tal como lo mencionó González, Pino & Penado (2017), el estudiante como beneficiario de la educación, constituye un indicador fundamental para el estudio de la calidad de las instituciones, por lo que un alumno insatisfecho se convierte en un indicador negativo y que va en contra de la calidad de la enseñanza en estas organizaciones educativas.

El servicio de una organización es uno de los factores más importantes en el tema de competitividad en los negocios, y que para alimentar a este factor se puede realizar a través del servicio al cliente con un valor adicional (valor añadido). Esto muchas veces no es considerado por los centros de estudios universitarios, dejando una oportunidad para lograr competitividad en el sector educación superior (Robles, et al., 2019, p. 1).

En muchas universidades, no cuentan con muchos indicadores de gestión relacionados a aspectos internos, de clientes y financieros, que permitan realizar un adecuado seguimiento y control de sus principales actividades, sobre todo, en el nivel de la calidad y atención de los estudiantes. En el caso de una universidad de Barranquilla (Colombia) se resalta la importancia de la medición y control en la satisfacción en los estudiantes, ya que esto permitirá a las organizaciones direccionar esfuerzos más estratégicos para mejorar la relación con el cliente. Asimismo, se pretende agregar valor al producto o servicio adquirido, para que la percepción de lo que adquiere el cliente mejore (Henríquez, et al., 2016, p. 3).

En una investigación realizada en la Ciudad de Tacna sobre la expectativa y satisfacción estudiantil por el servicio académico, se señaló que el 50% de los

estudiantes tienen una expectativa moderada respecto al servicio que recibe en la parte académica, también presenta un comportamiento similar respecto al nivel de satisfacción (Yzaguirre, 2016, p. 2). Esto refleja que no existe una respuesta positiva frente a estos indicadores por lo que se convierte en una problemática para las organizaciones de educación superior y que deberían de mejorar.

En otra investigación sobre la satisfacción estudiantil de la calidad del servicio educativo en institutos de educación privada de Lima, destaca que la satisfacción estudiantil mejora cuando las organizaciones cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad como por ejemplo una ISO 9001, ya que los procesos internos deben estar estandarizados con controles periódicos para ver su cumplimiento de calidad (Nobario, 2018, p. 1).

Por otro lado, los problemas administrativos en ciertos centros de educación superior, con experiencias curriculares y con programas curriculares parece tener un impacto negativo sobre el nivel de satisfacción en relación de los estudiantes con los servicios correspondientes otorgados por la universidad (Papanthymou & Darra, 2017, p.16). En este contexto en la universidad materia de investigación, se presenta esta problemática de insatisfacción en los estudiantes, pues perciben que la atención en varios temas no es buena, influyendo negativamente en su rendimiento académico y que puede derivar en el retiro definitivo, o peor aún, abandonando sus objetivos de alcanzar una profesión dedicándose a otras actividades, en otros casos hasta la afectación psicológica y emocional.

De acuerdo con Román (2017), el adecuado uso de herramientas de gestión mejora positivamente la organización y procedimientos administrativos en centros e institutos de educación superior. Por ello, se pretende medir la percepción en el uso de herramientas de gestión en el centro de estudio para mejorar su eficiencia y competitividad en el sector educación.

Una herramienta estratégica de gestión conocida como Balanced Scorecard (BSC), propone cuatro perspectivas para la implementación de objetivos estratégicos, indicadores, e iniciativas relacionadas a las estrategias, pudiendo establecer relaciones causa efecto entre sus principales actividades de la organización Lazo, Erazo & Narváez, 2019, p.2). Para ello se debe contar con los

conocimientos de gestión administrativa en los principales elementos de esta herramienta para después proponer ciertas estrategias en las actividades relacionadas a la gestión de la educación universitaria y realizar el control respectivo para los ajustes y mejoras necesarias.

Existe la necesidad de que estos conocimientos sean reforzados en los trabajadores a través de un plan de capacitación sobre temas específicos de la gestión administrativa en el sector educación. Para ello el plan de capacitación se la denominó “GADES” que son las siglas de Gestión Administrativa en la Educación Superior, el cual se ha dividido en quince sesiones de 2 horas cada una, que comprende temas divididos en cuatro módulos como son en gestión económica, gestión de mercado, gestión organizativa y gestión de productividad.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión muy utilizada en las organizaciones como instrumento en control de gestión. En dicha herramienta se plantean cuatro perspectivas en las que se deben desarrollar objetivos estratégicos, actividades, responsables, indicadores, plazos entre otros, a saber: la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Machorro & Romero, 2017, p. 5). Cada una de estas perspectivas deben ser trabajadas en base a los objetivos estratégicos determinados en el plan estratégico de la universidad, en la cual se requiere definir actividades estratégicas que permitan cumplir los objetivos en base a metas e indicadores de gestión.

De acuerdo con lo expuesto en este trabajo de investigación, se formuló el siguiente problema general: ¿De qué manera influye el Programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima?

Problemas específicos: a) ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima?; b) ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima?; c) ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima?; d) ¿De qué

manera influye el programa “GADES” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima?

En cuanto a justificación teórica esto implica descubrir las diferencias en los conocimientos de gestión de organización o comprobar mediante resultados las teorías en la administración de las organizaciones. Esta investigación pretendió complementar la teoría sobre Balanced Scorecard que inicialmente se aplicaba a organizaciones de tipo industrial y comercial y muy poco en las de servicio, por lo tanto, pretende sumar a las teorías adaptadas a las organizaciones educativas. Con la incorporación de una variable independiente como GADES, pretende reforzar la variable dependiente Balanced Scorecard y así expandir las teorías de las herramientas administrativas adaptadas a la administración.

En cuanto justificación social esta investigación pretende mejorar en primer lugar la gestión organizacional de una universidad particular que va a influir en la mejora de los servicios educativos de calidad a nuestra sociedad que demanda mejoras en este servicio, siendo posible con el cumplimiento de los indicadores de gestión llevaran a las mejoras en la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización. En segundo lugar se pretende una formación de profesionales competitivos y con vocación de servicio a la sociedad, esto beneficiará a las empresas que pueden contar con personal altamente capacitado y también a emprendimientos rentables.

En la justificación práctica esta investigación se desarrolló debido a que existe la necesidad de mejorar los procesos relacionados a las actividades de la enseñanza, aprendizaje y atención en la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular de Lima. Para ellos se propone un plan de capacitación “GADES” que permita mejorar la gestión en las actividades por parte de los trabajadores, y mejore el problema que es el malestar en los estudiantes y que puede ser perjudicial para ambas partes. Con un seguimiento y control a dichas actividades para generar eficiencia y desarrollar calidad en la gestión que conlleven a la mejora de productividad en la universidad y mejorar la percepción y satisfacción de los estudiantes. Para ello los procesos desarrollados por la universidad como organización educativa, pueden ser mejorados teniendo claro los conceptos que nos brindan las herramientas administrativas de gestión.

Esta investigación se justifica metodológicamente porque se pretende contribuir con un concepto nuevo “GADES” como un programa de capacitación y desarrollo que permitan mejorar la percepción de mejora de gestión en la administración con una adecuada planificación en las principales actividades de la universidad, específicamente en el programa de Negocios Internacionales de una universidad, a su vez permite demostrar mejoras en la forma de experimentar con variables cualitativas a través de un enfoque cuantitativo. Esta investigación de diseño cuasi experimental propone un instrumento adaptado a través de un cuestionario de 34 preguntas relacionadas a las cuatro perspectivas de la variable dependiente Balanced Scorecard que se aplicarán antes y después de la aplicación del programa, quedando a consideración en futuras investigaciones que se realicen respecto a las variables de estudio.

En relación con los objetivos de la presente investigación se formulan el objetivo general: Determinar la influencia del programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima.

Objetivos específicos: a) Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima; b) Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima; c) Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima; d) Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima.

Se formuló la hipótesis general: El programa “GADES” influye en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima.

De igual forma se plantean las siguientes hipótesis específicas: a) El programa “GADES” influye en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular de la ciudad de Lima; b) El programa “GADES” influye en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021; c) El programa “GADES” influye en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021; d) El programa “GADES” influye en la

perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

## II. Marco Teórico

Como antecedentes internacionales tenemos a: Rivero & Galarza (2017) desarrolló una investigación que tuvo como objetivo el valorar algunas experiencias en el uso y aplicación del cuadro de mando integral (CMI), haciendo un comparativo y determinar las principales características de los modelos de CMI. Fue un estudio de tipo aplicado con enfoque cuantitativo, tomando una muestra de 10 modelos de CMI usando un muestro no probabilístico de tipo intencional. El resultado de este estudio comparativo fue la agrupación en 3 grandes grupos relacionados por: a) Consideró elementos relacionados con la formulación y el diagnóstico estratégicos; b) Incluyó elementos de diagnóstico y formulación estratégica, no tomando en consideración la relación del CMI con la política de incentivos; c) Se incluyeron casi todos los elementos de las metodologías de los grupos anteriores, pero no tomando en cuenta la formulación estratégica pues se da por descontado la elaboración previa de la estrategia organizacional. Esta investigación concluyó indicando que el CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la “estrategia” ayudando a la organización en la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión en este caso de las instituciones universitarias. El aporte para mi estudio recae en la posibilidad de discernir los modelos analizados para seleccionar aquel que se puede adecuar a la unidad de investigación.

Morocho et al. (2017) en su artículo científico tuvo como objetivo elaborar una metodología para diseñar e implementar el cuadro de mando integral para mejorar la forma de controlar y gestionar las universidades, de esta manera contribuir a la optimización de las actividades en los procesos y mejora en la gestión académica. Fue un estudio de tipo aplicado con diseño experimental, considerando hacer un análisis de la gestión educativa 5 ejes básicos: Caracterización de la institución, mapa estratégico, alineación estratégica, iniciativa de inteligencia de negocios y sistema informático. Se realizaron encuestas y entrevistas con las autoridades y jefes departamentales de la unidad académica, aplicando un cuestionario sobre la muestra de 25 personas con muestreo intencional. Los resultados se basan en indicadores medidos en porcentajes para cada eje de análisis en los cuales muchos superaban el incremento del 20% en mejora, por ejemplo en la perspectiva financiera que buscó incrementar los ingresos y reducir

gastos, esto se evidenció con un incremento del 18% de ingresos y una reducción del 20% respectivamente. Como conclusión se tiene que la aplicación del CMI en instituciones de educación superior mejora el desempeño institucional utilizando el modelamiento en las cinco etapas ya descritas. Este estudio aporta mucho a mi investigación ya que se enfoca a un análisis procedimental de una institución de educación superior y que busca mejorar el desempeño que a su vez debe repercutir en los estudiantes.

Doaly et al. (2020), en su trabajo de investigación tuvieron como objetivo el medir el desempeño de la empresa dedicada a la manufactura de productos a base de caucho, mediante el Balanced Scorecard proporcionando un marco de evaluación en sus cuatro dimensiones y con indicadores de gestión (KPI). Su metodología fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, sobre la base de 13 objetivos estratégicos (relacionados a dependencia interna y dependencia externa) en la que se desarrolló la interacción y retroalimentación sobre dichos objetivos relacionados a cada dimensión. Los resultados de la medición del desempeño arrojaron un valor promedio de 2.741 indicando que este valor aún no es bueno, sin embargo se acerca a un valor bueno. De ese valor el de mayor representatividad fue el de perspectiva financiera con 59.3% del total. Cabe mencionar que ello puede mejorar con una inducción sobre los objetivos estratégicos y los planes de acción a los involucrados en el desarrollo de las mismas.

Machorro & Romero (2017) elaboró una investigación que tuvo como objetivo presentar propuesta de un instrumento que permitió autoevaluar el desempeño organizacional de las instituciones públicas de educación superior en México. Como metodología tiene un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, el instrumento consistió en un cuestionario de 50 preguntas referidas a las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, aplicada a una muestra de 74 universidades de México. Como resultados se demostró que el instrumento contó con alta confiabilidad en las 4 dimensiones, como un mejor desempeño en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento con 77% y de la perspectiva de clientes con 76% en cuanto a percepción de mejora sobre las otras dos financiera y procesos internos

que fueron de 71% y 72% respectivamente. Asimismo, se verificó el grado en el cual las perspectivas del desempeño organizacional se relacionan mediante el coeficiente de correlación de Pearson, siendo la de mayor correlación entre la Perspectiva clientes con la perspectiva procesos internos con un  $r = 0.833$ .

Gomes et al., (2018) en su artículo relacionado al desenvolvimiento del modelo Balanced Scorecard, presentó como objetivo desarrollar un modelo de BSC para un área educativa de escuelas privadas. En cuanto a la metodología tiene un enfoque mixto con diseño no experimental, el cual se consideró cuestionarios basados en las cuatro perspectivas del BSC aplicados en entrevistas a directivos de las escuelas. Como resultados obtenidos se logró que la perspectiva cliente, el 59% se identifica con una buena elección de los objetivos estratégicos de la institución, mientras que la perspectiva financiera fue de 63%, la perspectiva procesos internos fue de 66% y la perspectiva aprendizaje y crecimiento fue de 59%, además de establecer las estrategias recomendables para la formulación del modelo BSC y un mapa estratégico con las relaciones entre los diversos objetivos.

Murillo (2020) en su artículo relacionado al cuadro de mando integral sobre la medición del impacto social para empleo inclusivo, tuvo como objetivo desarrollar un instrumento para la gestión del impacto social de organizaciones o proyectos que tienen como misión fomentar el empleo inclusivo. La metodología empleada fue de un enfoque mixto y con un diseño no experimental, el cual se consideró cuestionarios sobre la base de 54 indicadores cuantitativos y cualitativos relacionados a los objetivos estratégicos de la organización incidiendo en la perspectiva social. Los resultados arrojaron una mejora en el nivel de satisfacción de los usuarios (relacionada a la perspectiva clientes) lográndose alcanzar la meta del 100% deseada, sin embargo en renta familiar relacionada a la perspectiva financiera se obtuvo una mejora del 49% de 50% programado; mientras que en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se logró mejorar en 64% de una meta de 70%. Concluye que hay evidencia para su aporte de la perspectiva social se pueda adaptar con las perspectivas de sostenibilidad financiera y de aprendizaje y crecimiento de un cuadro de mando, sin embargo, esto depende de la realidad que pasa cada organización.

Dos Santos (2019). En su artículo de investigación relacionado al uso de indicadores de desempeño en el área ingeniería clínica de un hospital público universitario, señaló como objetivo proponer un conjunto de indicadores de gestión para mejorar el desempeño en el Departamento de Ingeniería Clínica (CE) de un hospital universitario público. Respecto a la metodología tuvo un enfoque cuantitativo y se desarrolló un cuestionario otorgado a 24 gerentes de hospitales de alta complejidad, a profesores y a los especialistas para evaluar la relevancia, de estos indicadores relacionados al Balanced Scorecard. Como resultado obtuvo que el 76.3% estaban conforme a mejoras en los indicadores relacionados la perspectiva financiera, el 81.3% lo estaba respecto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el 78.8% estaba de acuerdo con la perspectiva cliente, mientras que el 83.3% lo estaba respecto a la perspectiva procesos internos. Esto logró la satisfacción del empleado a través de la capacitación personal técnico, y la satisfacción del cliente y formación de usuarios, mejorando sus porcentajes. Concluyó que es importante que haya un trabajo de concientización de los empleados sobre su papel en los resultados de los indicadores y en la consecución de objetivos establecido por la organización.

Sánchez & Rodríguez (2019). En su investigación relacionada a la toma de decisiones en pequeñas empresas para medir su desempeño, tuvo como objetivo proponer a los pequeños empresarios herramientas estratégicas que les permita hacer seguimiento a las actividades del negocio para mejorar su asertividad en toma de decisiones a través de un tablero de control. Fue una investigación aplicada con enfoque mixto y utilizó recolección de datos a través de referencias bibliográficas para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos y observar su comportamiento y desempeño estratégico en el negocio de pequeñas empresas en el rubro comercial. Como resultados del tablero de control se obtuvo en nivel de desempeño en la perspectiva financiera entre un 74 a 81%, en la perspectiva cliente entre un 67 a 77%, en perspectiva procesos internos entre 63 a 78% y en perspectiva aprendizaje y crecimiento entre 47 a 62%. Se concluye que el tablero de control que es un aporte del Balanced Scorecard permita a las pequeñas

empresas hacer un seguimiento y control de sus procesos y que puedan tomar decisiones para un mejor desempeño.

Como antecedentes nacionales se mencionan a: Aguilar (2018) en su investigación estableció como objetivo la implementación del Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector industrial para aminorar aquellos problemas detectados en la organización y mejorar su competitividad. El estudio fue de tipo aplicado con diseño experimental, en cuanto a la metodología de la implantación se hizo en 4 Fases: Observación del negocio, diseño de un cuadro de mando integral, seguido de una fase de implementación y por último una gestión de control. La población estuvo conformada por aquellos procesos funcionales al interior de la empresa. La conclusión de esta investigación fue que la ejecución e implantación de un modelo de gestión con el Cuadro de Mando Integral que permita una mejora en la competitividad de las organizaciones. Para el análisis se consideró tomar en cuenta la prueba estadística chi cuadrado resultando que el "p" valor es 0.002 menor que 0.005. Esta investigación me podría aportar mucho en el diseño experimental que pretende realizar mi idea de investigación, porque apunta al enfoque cuantitativo y a manipular las variables en la fase preexperimental.

Vidal (2017) en su investigación se expresa como objetivo realizar un análisis organizacional en la Escuela de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UNFV de Lima, considerando herramientas de gestión estratégica, con el cual se propone elaborar un modelo de gestión, según necesidades de la facultad, tomando en cuenta al Balanced Scorecard. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptiva. Se consideró como muestra a 60 docentes de la facultad, con muestreo aleatorio, utilizando como técnica las encuestas y como instrumento el cuestionario sobre la base de 25 preguntas. Contó con un alfa de Cronbach de 0.943 demostrando alta confiabilidad. Como conclusión de la investigación, se tiene que hay el 60% está de acuerdo que la aplicación de una herramienta de gestión mejoraría la gestión educativa, destacándose mayormente en los elementos identidad y cuadro de mando. Este estudio concluye que el modelo de gestión a través de un Balance Scorecard, ofreciendo una posibilidad significativa para la administración eficiente en la

facultad. Por el tipo y metodología en esta referencia, se adapta a los propósitos de mi idea de investigación, por lo tanto, tiene un aporte bastante significativo, además que está enmarcada en una universidad nacional del Perú.

Alarcón et al. (2020) en su investigación presentó como objetivo: determinar el impacto de un Balanced Scorecard (BSC) en el cumplimiento de los indicadores de gestión en un negocio de un e-commerce. Como metodología tuvo un enfoque cuantitativo y diseño preexperimental, los datos recolectados fueron mediante una lista de verificación como instrumento para determinar el grado de cumplimiento de los indicadores de gestión. Como resultado se tiene que el BSC implementado en el e-commerce logró un cumplimiento de las metas, alcanzando un 88.8% de cumplimiento de los indicadores de gestión relacionados con cada una de las perspectivas, lo que generó un total general de cumplimiento de objetivos de 76% a nivel de las diferentes áreas de ventas, recursos humanos, marketing y operaciones. El cumplimiento de los indicadores, en cuanto a impacto del uso del BSC fue significativo debido a que  $p < 0.05$ , rechazando la hipótesis nula.

En cuanto a las teorías relacionadas con esta investigación se detalló sobre la base de las dos variables de estudio:

Variable Dependiente: Balanced Scorecard (BSC)

Sobre el Balanced Scorecard (BSC), el concepto sobre la creación de valor de las empresas que antes se pensaba que recaía en sus activos materiales pasando por la transformación de los recursos primarios en productos transformados y terminados para la venta, sin embargo, es importante también el aspecto relacional con los clientes, productos y servicios con innovación, gestión de procesos operativos eficaces, eficientes y de alta calidad, el uso estratégico de la tecnología de la información, etc. (Kaplan & Norton, 2004, p. 21). A partir de este concepto, se puede establecer como requisitos básicos de conocimiento de gestión el desarrollo de ese aspecto relacional con los clientes (estudiantes) porque es la base de una organización educativa, y si no se sabe retener y cuidar, las consecuencias se verán en una repercusión económica negativa.

Kaplan & Norton (2004), las organizaciones modernas necesitan de herramientas administrativas que desarrollen ese potencial de las personas que se respaldan en el conocimiento, que permitan diseñar estrategias con creación de valor que estos activos pueden hacer posible. Ausente de estas herramientas, muchas organizaciones tendrán una tarea difícil para gestionar lo que no puedan desarrollar o medir. Las organizaciones educativas deben planificar y adecuar bien sus estrategias acordes con sus objetivos, y que los procesos y sistemas puedan aportar en su desarrollo mediante información que pueda medirse con indicadores de gestión o desempeño.

El empleo y uso de los indicadores de desempeño tradicionales, que generalmente se basaban en relación con actuaciones pasadas, agregando los indicadores de desempeño que se relacionan más con el futuro de la organización, por lo que el BSC se considera como un modelo que ayuda en la medición acciones estratégicas en el desarrollo de su misión, visión y objetivos (Kaplan & Norton, 2004, p. 21). Entonces, es necesario profundizar en los objetivos y la metodología a seguir para el diseño y elaboración de las estrategias, tomando en cuenta esos procedimientos importantes para la detección de áreas principales que cuenten con un potencial que sea innovador: el estudio interno que se debe hacer a través del análisis de la cadena de valor, análisis FODA y la evaluación de capacidades innovadoras en las empresas.

El Balanced Scorecard (BSC), se considera como un método que permite medir el rendimiento que une los posibles indicadores financieros y los indicadores no financieros derivados de la estrategia y como soporte para los gerentes en su toma de decisiones para el logro del éxito de las organizaciones (Matilla & Chalmeta, 2007, p. 2). Este trabajo pretende medir conocimientos sobre indicadores tanto financiero como no financieros, en los colaboradores del programa académico en donde se realizó la investigación para después corregir y mejorar, de acuerdo con las teorías sobre esta variable.

El Balanced Scorecard (BSC). Se conoce como una herramienta de gestión estratégica para traducir los elementos críticos de la organización para el

crecimiento (Kaplan & Norton, 1992, p. 5). Se han detectado en una universidad privada algunos elementos críticos como demora en atención de reclamos de clientes, y en la medición de algunos indicadores relacionados al desempeño de colaboradores, razón por la cual se quiere corregir a través de un programa que mejore conocimientos al respecto.

Asimismo, el Balance Scorecard, es un marco de gestión estratégica establecido que mapea los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de rendimiento (Wang et al., 2020, p. 3). Es por eso que se recomienda el uso de estos indicadores de gestión que permita medir eficiencia, rendimientos y el control respectivo como retroalimentación para la mejora continua en la organización educativa.

En este sentido, esta herramienta gerencial BSC proporciona una visión estratégica de la gestión, la visión, la misión y la estrategia de la empresa, sin excluir la medición del rendimiento tanto financiero como no financiero (Benková, Gallo, Balogová & Nemeč, 2020, p. 2). Se concluye que toda organización debe formular su visión, misión y objetivos estratégicos, porque son las directrices sobre la cual se debe realizar una adecuada planificación.

En consecuencia, el sistema BSC proporciona la base para ejecutar adecuadamente una estrategia y gestionar con éxito el cambio en una organización (Ojah, Malik, YS y Ali, AMM, 2019, p. 1). Cambios que son necesarios si es que se desea dar sostenibilidad a las instituciones y que dirijan con orden, eficiencia y calidad en su gestión.

La aplicación del Balance Scorecard abarca el marco del estudio, ampliando así los conocimientos existentes y ayudando a los profesionales a lograr un mayor éxito operativo (Tsai et al., 2020, p. 2). Dicho conocimiento ampliado se puede lograr si es que se ejecuta un adecuado entrenamiento de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para lograr el buen desempeño del personal de la organización.

Asimismo, el uso sistemático del Balanced Scorecard aporta mucho a la administración en la atención de sus indicadores principales e importantes para una conducción eficiente de la organización y así pueda definir acciones para contribuir a la mejora de los mismos (Rizo-Martí, 2020, p. 14). Al respecto, estos indicadores de gestión permitirán medir si los resultados en cada perspectiva del Balanced Scorecard son los requeridos, de lo contrario se tendrá que modificar o eliminar.

Finalmente, estos objetivos financieros persiguen incrementar los ingresos, reducir y optimizar costos, mejorar la productividad, optimizar el uso en los activos y tratar de aminorar el riesgo de inversiones (Benítez-Estévez et al., 2019, p. 3). Entonces, si el indicador de rentabilidad está relacionado a los ingreso y costos que asumen la organización, una forma de lograr su optimización es a través de una adecuada planificación estratégicas con el uso de herramientas como el BSC.

El BSC es una herramienta que brinda a los directivos, responsables de las organizaciones, un panorama completo de cómo desarrollando una integración de las medidas financieras y no financieras se pueden diseñar y ejecutar estrategias (Pérez Granero et al., 2017, p. 1). Esta apreciación es concordada ya que los directivos que toman decisiones deben tener un mapa estratégico completo de todas las actividades principales del negocio y el Balanced Socorecard se convierte en una buena opción.

Asimismo, existen evidencias de que el BSC aportó mucho en ese propósito de favorecer la autorregulación y retroalimentación positiva relacionado a un sistema de evaluación para la organización (Anaya, A. and Rodríguez, E., 2018, p. 7). De acuerdo a ello es necesario el realizar el feedback de cada una de las acciones estratégicas implementadas, para realizar ajustes necesarios y apuntar a la mejora continua. Sin embargo, los autores también señalan que, dado que la institución educativa no es una organización con ánimo de lucro y que los costes son importantes, no debería guiarse tanto por los resultados financieros.

Esta herramienta de Gestión BSC se han empleado en diversas instituciones privadas y públicas de todas las áreas. En el caso de educación superior las universidades deben ser capaz de competir para mejorar la calidad de todos los aspectos de la estrategia de negocio de la universidad, tanto interna como externamente (Abadi & Widyarto, 2018, p. 3). Por lo tanto, si es una herramienta de gestión utilizada por muchas organizaciones, es factible proponer mejoras en el manejo administrativo y académico con un mejor conocimiento de lo que significa cada una de sus perspectivas estratégica, que permitan mejorar resultados.

En este sentido, el BSC también se ha implementado en las universidades para hacer posible conjugar las actividades con la visión y la estrategia de la organización, para desarrollar mejoras de comunicación interna y externa, y para controlar el rendimiento de la organización con respecto a los objetivos estratégicos (Alani et al., 2018, p. 4). también establece que, por el contrario, la organización educativa debería guiarse por las necesidades de las partes interesadas: estudiantes, padres, empleadores y comunidad que permita una adecuada integración de los actores en la educación superior y en la que cada uno pueda interactuar y aportar con sugerencias de mejoras en los procedimientos.

Por otro lado, en el sector salud fue muy importante el desempeño del Balanced Scorecard en el despliegue de las estrategias de atención primaria, porque después de la inclusión y seguimiento de los diferentes indicadores formulados en actividades relevantes, se generó una información gerencial, muy confiable y de mucha utilidad para la toma de decisiones en los distintos niveles de la institución (Bartolomé-Benito et al., 2017, p. 3).

El Balanced Scorecard (BSC) se compone de cuatro perspectivas bien definidas, lo que serían sus cuatro dimensiones para esta investigación: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales no trabajan separadamente, sino que interactúan conforme se avance en los procesos y actividades de cada una de ellas. (Kaplan & Norton, 2004, p. 38). Se debe lograr la comprensión de estas cuatro perspectivas, ya que permitirán un mejor control y mejora en los procesos de una

organización. A continuación, se pasa a explicar cada una de esas cuatro dimensiones:

Dimensión 1: Perspectiva financiera, se considera como el propósito último en las organizaciones que desean ganar, lo que significa obtener el máximo provecho de las inversiones realizadas. De acuerdo con los accionistas, se pretende medir la capacidad que tiene la compañía para generar valor, y por lo tanto mejorar las ganancias y reducir los costos. Esta perspectiva contiene muchos de los instrumentos tradicionales utilizados en el control de gestión conocidos como indicadores de gestión financieros, el cual tenemos a los siguientes: beneficio neto, ROI (Rentabilidad de la Inversión), Cash-flow, índice de solvencia, índice de liquidez, ROE (Rentabilidad sobre recursos propios), deuda a corto plazo, etc., que a su vez se pueden tomar como indicadores (Kaplan & Norton, 2004, p. 39). En este sentido, si una institución como las de educación superior privada, busca mejorar rentabilidad del negocio, se hace necesario gestionar de manera eficiente los ingresos y los costos, para lo cual las acciones estratégicas referidas a esta dimensión ayudarán.

Una empresa revisa sus resultados económicos a través de la perspectiva financiera y ver si el objetivo de maximizar los beneficios del negocio buscando que los rendimientos sean superiores a la inversión realizada. Para lo cual se pueden establecer estrategias como crecimiento, diversificación, reducción de costos y mejorar la productividad (Boada, J., & Gil-Ripoll, C., 2009). De acuerdo a ello la universidad privada también va buscando siempre mejorar sus indicadores financieros, sobre todo en lo que es el crecimiento, mediante infraestructura para ofrecer más cobertura y la diversificación en la posibilidad de ofrecer otras carreras o formas de enseñanza, entre otras.

Dimensión 2: Perspectiva Cliente, tiene que ver con el cómo se genera valor para los clientes, enfocándose en la mejor manera de satisfacer la demanda y por qué el consumidor estaría convencido de pagar por ese precio, lo cual se deduce que esta parte del proceso es el tema central del Balanced Scorecard. Si la organización no cumple con realizar la entrega de productos y/o servicios a tiempo,

para el bienestar y necesidad del comprador, tanto a corto como a largo plazo, entonces no podrá generar ingresos y el negocio se debilitará progresivamente (Kaplan & Norton, 2004, p. 39). Por lo tanto, es en esta dimensión donde se podrán desarrollar objetivos estratégicos, acciones y establecer indicadores que midan y establezcan cuán importante es el concepto de satisfacción de cliente y que si bien es cierto se encuentra ampliamente difundida en la actualidad, esta investigación busca que la satisfacción en los estudiantes se vea incrementada. Algunos indicadores a tomar en cuenta: la cuota del mercado, la fidelidad de los clientes, la frecuencia de compra, la entrada de nuevos clientes, los porcentajes de devoluciones, la satisfacción de los clientes, etc.

Se dice que las organizaciones actuales deben de realizar una adecuada identificación en segmentos de mercado, en la búsqueda de los clientes existentes y potenciales, para posteriormente seleccionar correctamente los nichos de mercado en donde competir, que conlleve al incremento en la cuota de mercado y mejorar los niveles de satisfacción del cliente (Boada, J., & Gil-Ripoll, C., 2009). Por ello es que las universidades sobre todo particulares que están preocupadas en su rendimiento económico, deben también implementar estrategias para encontrar las mejores opciones en nichos de mercado y pensando en estrategias que mejoren los niveles de satisfacción de los estudiantes, tratando de fidelizarlos y asegurar el crecimiento de la organización.

Dimensión 3: Perspectiva procesos internos, se analiza la adecuación en las diferentes áreas del negocio para mejorar su operativa interna que puede influenciar en una mejora de la satisfacción del cliente y también en su rendimiento económico, por consiguiente. Esta actividad se puede realizar mediante un análisis en la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, que por lo general suelen estar vinculadas a los siguientes factores: liderazgo, del producto, excelencia operativa y gestión de las relaciones con los clientes (Kaplan & Norton, 2004, p. 40). De acuerdo con las teorías sobre competitividad, en esta dimensión se podrán desarrollar estrategias que conlleven a la obtención de ventajas competitivas y a la búsqueda de la calidad y excelencia en los procesos de la organización. Algunos indicadores para esta dimensión: el costo de desarrollo

de nuevos productos, el tiempo de inactividad, la venta de nuevos productos, la velocidad de respuesta, etc.

Es importante estudiar las diferentes actividades en la cadena de valor en las organizaciones con el fin de mejorarlos y tratar de llegar a la excelencia. Esto puede ser logrado mediante la innovación constante, aplicando tecnologías en los principales procesos y operaciones, así como a través de los servicios post venta tan importante para los clientes (Boada, J., & Gil-Ripoll, C., 2009). De acuerdo a lo expresado por los autores muchas instituciones educativas, no se esfuerzan por mejorar sus procesos internos, desconociendo la importancia y relevancia sobre un buen manejo y control de la cadena de valor que les permita encontrar la tan ansiada ventaja competitiva.

Dimensión 4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, está relacionado a los recursos que permiten la creación de valor en el negocio, y éstas son los trabajadores y la tecnología. Tiene relevancia en la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional de los colaboradores. Los capacitadores y tutores de experiencia en la organización juegan un papel relevante, sobre todo si desarrollan una buena actitud y comunicación sincera y fluida entre los empleados (Kaplan & Norton, 2004, p. 40). Para ello, se deben de incluir el uso de herramientas que promuevan cambios importantes como en la creatividad y la motivación. Algunos indicadores como son: horas de formación por trabajador, tasa de crecimiento salarial, número de empleados con grado académico superior, número de patentes, nivel de productividad, etc.

Para la perspectiva aprendizaje y crecimiento es muy importante para el logro de los objetivos empresariales, que se puede obtener mediante la potenciación de la capacidad de los trabajadores, donde tengan libertad para la toma de decisiones, desarrollando la motivación en un buen ambiente de trabajo, manejando óptimos sistemas de información para medir niveles de satisfacción de ellos y medir su desempeño (Boada, J., & Gil-Ripoll, C., 2009). En muchas organizaciones, entre ellas las de educación superior privadas, descuidan el

recurso humano que es un actor muy importante dentro de la organización, por lo que muchos de los trabajadores no sienten esa motivación intrínseca y extrínseca que les permita tener mejor desempeño y por ende repercutir en el nivel de satisfacción en los estudiantes.

Variable Independiente: Programa “GADES”

El programa relacionado a la Gestión Administrativa en la Educación Superior (GADES), pretende ser una herramienta de gestión del conocimiento de las principales características del principio de la Administración que toda organización debe considerar para establecer una gestión eficaz y eficiente en las diferentes actividades que las componen. Para lograr mejores resultados en los colaboradores, se utilizó la estrategia de aprendizaje basado en problemas (ABP), con técnicas de método de casos, método de preguntas y respuestas así como de debates, que se evidenció con el logro obtenido después de esta inducción.

Las organizaciones utilizan en conjunto recursos humanos, financieros, físicos (del entorno de la organización) y de información para poder alcanzar sus objetivos y metas. En esa necesidad de juntar diferentes recursos, muchas organizaciones se equivocan en la elección o designación de tareas y responsabilidades, debido a una mala gestión de los diferentes procesos que maneja, lo requiere una mejora en la asignación eficiente de recursos.

Algunas organizaciones descuidan un punto muy importante para una adecuada administración en el negocio como es el de la Planificación, puesto que sin este elemento no hay un rumbo de como conducir las diferentes actividades que deben realizar las áreas de la empresa, dejando de lado la eficiencia y la eficacia en cada una de ellas, por lo que los resultados esperados no se cumplirán.

Para fundamentar la necesidad de implementar estrategias didácticas en capacitación sobre temas estratégicos en la administración, nos apoyamos de algunos autores referenciados para esta variable independiente. Las dimensiones que se consideran en este programa son las siguientes:

Dimensión 1: referente a la gestión económica que se deriva del proceso de planeación el cual involucra un esquema de entrada de recursos económicos, materiales, capacidad y otros; un conjunto de actividades, referidas a producción, comercialización que darán la posibilidad de generar ingresos; y salidas respecto a objetivos, metas, planes y cronogramas para las actividades. Se propuso algunas actividades para fomentar la rentabilidad en la institución como generación de ingresos con actividades extracurriculares, estrategias de marketing, estrategias sobre el servicio que se ofrece, y estrategias de reducción de costos. Como indicadores se proponen: Incremento de rentabilidad, Fomento de Redes Sociales, Estrategias de Producto (Servicio), Optimización de Costos.

Dimensión 2: la gestión de mercado, relacionado con su entorno de clientes el cual busca que los servicios y productos que la empresa ofrece, trate de alguna forma de identificar los elementos que son necesarios para cubrir las necesidades de los clientes pertenecientes a un mercado específico. Se estableció realizar una planificación respecto al mercado objetivo, identificando necesidades insatisfechas, el cual se convierte en oportunidad para desarrollar ciertas actividades estratégicas que consoliden la posición en el mercado. Entre los indicadores a revisar tenemos al liderazgo con los clientes, comunicación asertiva, fidelización de los clientes, estrategias de inbound marketing para los potenciales clientes.

Dimensión 3: respecto a gestión organizativa, los directivos deben realizar planes en búsqueda de respuestas positivas de las diferentes áreas que componen el negocio. Como parte de su función principal está la de cómo obtener y alcanzar los objetivos propuestos por la organización a partir de las diferentes actividades que realizan las diferentes áreas de trabajo. Hay que definir las áreas relevantes y de apoyo que se pueden realizar a través de una cadena de valor, así como el personal adecuado para cada área específica de acuerdo con su capacidad y competencia. Se consideró indicadores para desarrollar la capacitación: Optimización en la distribución de actividades, seguimiento y control de actividades, gestión documental y responsabilidad social universitaria.

Dimensión 4: la gestión de productividad, como parte de la dirección y también del control, en donde también se señala que las decisiones no solo de los directivos, sino también del personal responsable involucrado actividades principales, que se puede sustentar en el juicio de la experiencia profesional, que deberían comprobarse mediante evaluaciones y controles de sus resultados. Este control se debe realizar en todas las fases de los procesos de la organización, que permita verificar la correcta implementación y su ejecución, del uso de recursos materiales que son escasos, además del clima laboral que debe ser óptimo generando un buen ambiente de trabajo. Algunos indicadores para esta dimensión: Trabajo en equipo, fomentar comunicación interna, estrategias docentes virtual y uso de TIC's.

Recogiendo estas dimensiones como base en el desarrollo del programa de capacitación y entrenamiento, sobre gestión en la administración de la educación superior, para los colaboradores se diseñó un total de quince sesiones (dos sesiones por semana) separadas por indicadores en cada dimensión de la variable independiente GADES que se relaciona con cada una de las dimensiones de la variable dependiente Balanced Scorecard (Ver Anexo 3). La relación queda establecida de la siguiente manera:

- a) Gestión Económica con Perspectiva Financiera
- b) Gestión de Mercados con Perspectiva Cliente
- c) Gestión Organizativa con Procesos Internos, y
- d) Gestión de Productividad con Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Cabe destacar que en cada sesión el personal capacitado cuenta con materiales como diapositivas, lecturas y enlaces de interés correspondientes al tema de cada sesión. Asimismo, después de cada sesión existen casuísticas para el desarrollo aplicativo del tema por parte del personal a través de hojas de prácticas (en grupos de 4 integrantes). Después de desarrollar los temas correspondientes a cada dimensión, se tomará una evaluación de conocimientos de manera individual, que demuestre el avance en el aprendizaje de este programa.

Según las teorías de la administración, existen múltiples autores que han desarrollado algunos conceptos, principios, procesos, etc., que han ido desarrollando y evolucionando en cuanto a explicar y aplicar la administración en las organizaciones. Entre ellas tenemos las siguientes:

Wren (2011) comentando sobre Taylor en su libro sobre Principios de la Administración de 1911, señaló que su teoría radica en la implementación de técnicas para medir el desempeño laboral de los trabajadores y bienes de capital de la organización, buscando la eficiencia empresarial. Para ello también propone estrategias de incentivos salariales en vez de la intimidación, buscando desarrollar un ambiente cooperativo y amigable. Sin embargo, no siempre resulta los incentivos salariales en los trabajadores, pues se han dado muchos casos en los cuales el rendimiento no se modifica e incluso puede reducirse, por lo que los aspectos a considerar son diversos y complejos.

También Taylor (1911) propone cuatro principios básicos: la tarea debe analizarse y descubrir la forma más eficiente de hacer la tarea; cada trabajador debe asignársele tareas de acuerdo a su capacidad y habilidad; los trabajadores deben controlarse de cerca para asegurar el cumplimiento de sus tareas; y los gerentes deben generar espacios para capacitación de sus Trabajadores y planificar las necesidades futuras. Como crítica esta teoría, es que se deja de lado el trabajo en equipo, no incentivando la creatividad a los trabajadores en conjunción con los demás, pudiendo encontrar mejores propuestas en estrategias del desarrollo de sus actividades.

Fayol (1916), mediante su teoría clásica estructuralista hace énfasis en las funciones básicas que de tener toda empresas que desee cumplir lo referente a eficiencia. Estas funciones se centran en el aspecto técnico relacionada a temas de producción; comercial, enfocadas en compra y venta; financieras con la gestión de capital; seguridad, relacionado al bienestar organizacional y los trabajadores; contables, que ven las estadísticas y cuentas empresariales; y administrativas, encargada de integrar, regular y controlar las anteriores.

Asimismo, Fayol (1916), impulsa y desarrolla 14 principios básicos de la organización en las empresas, centradas en la parte directiva para la toma de

decisiones, además, de la interacción con los colaboradores de la empresa. Entre estos principios principales se tiene: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, la disciplina, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, la jerarquía, centralización, el orden, etc. Lo que se busca con estos principios y que han sentado las bases de la administración moderna, es que los directivos cuenten con métodos de dirección, gestión, innovación y control buscando desarrollar competitividad.

Druker (1957), tiene aportes teóricos en cuanto a la eficacia, la efectividad y a las cualidades de los directivos sobre la cual deben gestionar a las organizaciones. Resalta el papel que debe tener todo gerente con funciones básicas respecto a planeación, mediante la fijación de objetivos; organización, proponiendo las actividades, decisiones y sus relaciones; dirección, con una adecuada motivación y comunicación; y control, para medir resultados y realizar correcciones capacitando al personal. Se puede decir que estas funciones propuestas por el autor son los pilares básicos de la administración sobre la cual se derivan tareas y acciones más específicas a través de herramientas de gestión administrativas.

Douglas McGregor (1960), propone su teoría X e Y, teoría enfocada al comportamiento, comparando dos estilos contrapuestos en la administración y dirección de las organizaciones, respecto al personal. La teoría "X" señala que a las personas no les gusta su profesión y que se recomienda tener algún tipo de control sobre el desempeño que resulta de estos colaboradores. Por otro lado, la teoría "Y" señala que a las personas les agrada su profesión y sí consideran el tomar ciertas responsabilidades, por lo que los colaboradores no necesitan de un control específico, más bien se espera se conviertan en una buena fuerza productiva laboral. En este sentido, si se desea mejorar el aspecto negativo en la parte laboral se debe trabajar más sobre la teoría X para que de alguna manera las personas puedan cambiar su actitud, lo cual significa esclarecer los motivos por los que no se siente a gusto con lo que realiza, para una posible redistribución de sus actividades en donde se sienta más a gusto y pueda desarrollar todo su potencial.

Andreski (2013) en el que se citó a Weber (1964) en su teoría sobre capitalismo y burocrática (estructuralista), trata de explicar la administración bajo

un contrato social que se esquematiza en la eficiencia y la racionalidad de las organizaciones, apoyándose en una estructura jerárquica, inflexible y muy centralizada en el poder. Sin embargo, el factor humano como los trabajadores no son tomados muy en cuenta en esta teoría, por lo mismo que es demasiado centralista, pero en estos tiempos es todo lo contrario, ya que la participación de todos los trabajadores es muy importante para la identificación en los objetivos de la organización.

Robbins (2004), señala que, para desarrollar un esquema ordenado dentro de una organización, es muy importante el liderazgo de la parte directiva (gerentes), cuyas funciones deben estar centradas en la planeación definiendo metas y estrategias para lograrlas, organización definiendo labores y actividades por área como sus responsables, dirección desarrollando buenos canales de comunicación, así como el control para el monitoreo de las actividades y asegurarse el éxito de la planificación. Estos aportes, se derivan de la teoría clásica de Fayol, centrado en los gerentes, pero el éxito de estas funciones estará predeterminado con el compromiso que realmente asuman todos los trabajadores, por lo que es necesario ejercer un buen liderazgo.

Chiavenato (2014), en las teorías modernas de la administración este autor que trata de establecer que la administración se fundamenta en la base del capital humano ya que considera el factor muy esencial dentro de cada área y estructura de la organización. El capital humano hoy en día tiene una participación muy activa, el cual permite desarrollar mejor sus capacidades y talentos generando un buen clima organizacional, pero sustentados en los pilares básicos de la administración centradas en la planeación, la dirección, la organización y el control.

En cuanto a la planeación pretende determinar que la función administrativa debe anticipar los objetivos y metas que debe alcanzar la organización, para luego desarrollar las actividades necesarias para lograr dichos objetivos (Chiavenato, 2014, p.143). En este sentido, las instituciones deben formular un plan de acción que permita ver el panorama del negocio en lo que se debe alcanzar, en lo que debe realizarse, en el tiempo justo.

Para la organización esto consiste en organizar, estructurar e integrar todos los recursos y áreas involucradas en la realización de tareas específicas y su relación dentro de la organización (Chiavenato, 2014, p.148). Muchas empresas tienen dificultad en ejecutar una debida organización conllevando a deficiencia en los resultados, incumpliendo muchas veces los objetivos, por ello se hace necesario que el personal se identifique correctamente con los objetivos de la empresa, además de ser especialista en su área.

Respecto a la dirección, ésta se basa en las acciones que ejecuta la parte directiva dando dinamismo a la empresa en sus actividades, complementando con la relación y la disposición del recurso humano para un buen desempeño (Chiavenato, 2014, p.149). Para ello es necesario que los directivos que ejecutan acciones en la organización tengan un buen liderazgo que desarrolle una buena comunicación con el personal y desarrollando una buena relación y un buen clima laboral y organizacional.

Finalmente, el control se define como una forma de medir los resultados de las acciones derivadas del planeamiento, comprobando que cada actividad haya cumplido la meta y objetivo propuesto, de lo contrario, se deberían realizar ciertos ajustes para mejorar (Chiavenato, 2014, p.151). Se dice que sin medición no hay control, por ello es necesario establecer indicadores que permitan medir las estrategias que se plantean en cada objetivo y verificar su cumplimiento y efectividad, que es una de las formas de lograr competitividad.

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Este trabajo consideró una investigación de tipo aplicada, se distingue por tener propósitos prácticos que son inmediatos y con conceptos claros, es decir que la investigación se realiza para actuar, para transformar, también modificar o producir cambios en un determinado sector que se investigue (Carrasco, 2009, p.43).

Esta investigación fue considerada aplicada porque se diseñó un programa aplicando sesiones de aprendizaje con el propósito de mejorar los conocimientos de la gestión administrativa a través del Balanced Scorecard en el personal docente y administrativo de la Escuela de Administración y Negocios de una Universidad Particular. Se pretendió que dicho cambio se dé en el personal seleccionado después de realizar un programa de entrenamiento teórico práctico en la gestión de la parte administrativa con recursos y herramientas de gestión.

Diseño experimental del tipo cuasi experimental, que significa que se manipuló una variable independiente deliberadamente, para comprobar su implicancia y efecto con otras variables dependientes. En este sentido, los sujetos que formaron parte del experimento fueron escogidos previamente por el investigador, sin aplicar aleatoriedad (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 148)

De acuerdo con lo manifestado por los autores, en este trabajo de investigación se manipuló deliberadamente la selección de una muestra dividida en dos grupos de trabajadores para aplicar la variable independiente, en la que se aplicó a uno de ellos el experimento a través de la aplicación de un programa de gestión denominado "GADES" para medir el impacto en la variable dependiente después de la capacitación y entrenamiento mediante quince sesiones programadas.

Se entiende como diseños cuasi experimentales cuando la designación de los grupos de control y grupo experimental no son al azar, puesto que estos grupos de trabajo ya han sido formados previamente por el investigador antes de realizar el experimento (Carrasco, 2009, p. 70). Este tipo de diseño se aplica en dos grupos: el primero recibe un estímulo experimental y el segundo no lo recibe. Para este

trabajo se asignó a los dos grupos un pretest, para comprobar la similitud o diferencias entre estos grupos. El post test se realizó con el objetivo de medir el impacto de la aplicación del programa (variable independiente) sobre el BSC (variable dependiente) en el grupo experimental.

**Tabla 1:**

*Descripción del grupo de investigación*

	1. Pre-test	2. Tratamiento	3. Post-test
Grupo experimental	X	X	X
Grupo control	X		X

El enfoque es cuantitativo cuando la recolección de datos para poder comprobar las hipótesis, se realizan sobre la base de una medición numérica con la realización de análisis estadístico, con ello se pueden establecer algún tipo de comportamiento y poder contrastar con las teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4). Este trabajo aplicó un enfoque cuantitativo, puesto que el análisis se fundamenta en la obtención de resultados de tipo dicotómico con valores de 0 y 1 para determinar el conocimiento de los indicadores relacionados a las dimensiones de la variable dependiente Balanced Scorecard, después de haber implementado el programa de entrenamiento “GADES”, para medir el conocimiento e identificación en el personal del programa de Administración de Negocios Internacionales. Esto permitió la comparación entre los dos grupos de estudio y poder concluir cómo se diferencia uno de otro después de haber aplicado el programa “GADES”

### **3.2. Variables y operacionalización**

Como variables de estudios tenemos las siguientes:

Variable Dependiente: Balanced Scorecard se considera como un sistema de administración o conocido como Management System, que va más allá de la perspectiva financiera y que permite medir las actividades estratégicas de una organización en función a su visión y planeamiento estratégico (Kaplan y Norton,

1996, p. 45). Este sistema ha sido empleado por muchas organizaciones logrando resultados óptimos en base al diseño estratégico de sus cuatro perspectivas (dimensiones): financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Variable Independiente: Programa “GADES” relacionado a la concientización de estrategias que se compone de algunos de los pilares de la administración que es una ciencia social centrada en una organización y que pretende generar orden y trazabilidad en el desempeño del negocio. Se ha considerado como dimensiones de esta variable las siguientes: Gestión económica, Gestión de mercado, Gestión organizativa, Gestión de productividad

En ambas variables se ha realizado una clasificación para un mejor análisis de la investigación, primero con la identificación de sus dimensiones y luego de los indicadores asociadas a las dimensiones.

**Tabla 2:**

*Matriz de Operacionalización Variable Dependiente Balanced Scorecard*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Rango
Perspectiva Financiera	▪ Rentabilidad Financiera	1, 2, 3, 4, 5,	Dicotómica: 0: Negación 1: Afirmación	Alto <20 – 31] Medio <8 – 20] Bajo <0 - 8]
	▪ Inversión	6, 7, 8, 9, 10		
	▪ Ingresos			
	▪ Costes/Gastos			
	▪ Sostenibilidad			
Perspectiva Cliente	▪ Imagen	11, 12, 13,	Dicotómica: 0: Negación 1: Afirmación	Alto <20 – 31] Medio <8 – 20] Bajo <0 - 8]
	▪ Fidelidad Clientes	14, 15, 16,		
	▪ Satisfacción Clientes	17, 18		
	▪ Nuevos Clientes			
	▪ Rentabilidad Clientes			
Perspectiva Procesos Internos	▪ Tiempos de procesamiento	19, 20, 21, 22, 23, 24,	Dicotómica: 0: Negación 1: Afirmación	Alto <20 – 31] Medio <8 – 20] Bajo <0 - 8]
	▪ Responsabilidad Social	25. 26		
	▪ Optimización operaciones			
	▪ Calidad de servicio			
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	▪ Tiempo capacitación	27, 28, 29,	Dicotómica: 0: Negación 1: Afirmación	Alto <20 – 31] Medio <8 – 20] Bajo <0 - 8]
	▪ Grados Académicos	30, 31, 32,		
	▪ Colaboradores	33, 34		
	▪ Participación en TIC's			
	▪ Fomento de Innovación			
	▪ Satisfacción Colaboradores			

*Elaboración: Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2004)*

**Tabla 3:**

*Variable Independiente “GADES”*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
Variable Independiente (VI): “GADES”	Gestión Económica
	Gestión de Mercado
	Gestión Organizativa
	Gestión de Productividad

*Elaboración: Propia*

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población se comprende como el conjunto de todos los elementos, que se conoce como unidad de análisis, y que pertenecen al campo y espacio en la cual se está desarrollando el trabajo de investigación (Carrasco, 2009, p. 236). En este caso la población de estudio fue en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Particular de Lima.

Otro concepto de población es que se considera a un grupo de elementos o casos, que pueden ser sujetos, objetos o eventos, que cumplen con ciertos criterios específicos y para los que se pretende identificar en los resultados de la investigación. A este grupo también se le conoce como población objetivo o universo (Kerlinger y Lee, 2002, citado por Soto, 2014, p. 62). Para esta investigación los sujetos estuvieron conformados por trabajadores entre personal administrativo y docente que laboran en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Particular de Lima.

Por ello y en mi condición de trabajador docente perteneciente al Programa de Administración y Negocios Internacionales de una universidad particular, me fue fácil contactar con personal docente y administrativo que se involucrarán en este estudio. Entonces, mi población estuvo constituida por la totalidad de personal docente y administrativo de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Particular, Sede Lima Centro. La composición de la población es la siguiente:

**Tabla 4:**

*Distribución de la población por Programas de Facultad de Administración y Negocios – Sede Lima Centro*

Nº	Carreras	Docentes	Administrativos	Total
1	Administración, Bancas y Finanzas	36	6	42
2	Administración de Empresas	52	10	62
3	Administración de Negocios Internacionales	45	8	53
4	Administración Hotelera y de Turismo	39	5	44
5	Administración Y Marketing	42	8	50
6	Contabilidad	38	7	45
			Total	296

*Fuente: registro de personal docente y administrativo de Facultad de Administración y Negocios Año 2021*

Se conoce como muestra a una parte de la población sobre la cual se recolectarán la información de interés, y que en cuanto a la delimitación debe de realizarse de antemano y con precisión, con la condición de que dicha muestra sea representativa de la población (Hernández et al., 2014, p.173). En el caso de este trabajo por ser cuasi experimental la representatividad fue establecida por el investigador de acuerdo con los grupos de interés que se maneja.

También se conoce como muestra a aquella parte representativa de la población, en la que sus características principales es que sean objetivas y que cumplan con los requisitos de la investigación, de tal forma que los resultados obtenidos en la muestra se puedan proyectar y generalizar a los elementos que conforman toda la población (Carrasco, 2009, p. 237). Por esa razón la muestra en esta investigación fue objetiva en la medida que cumplieron con las condiciones de colaborador que esté identificado con la Facultad de Administración y Negocios en las labores que desempeñan.

De acuerdo a lo señalado por los autores, el subgrupo de la población estuvo constituido por los dos grupos que fueron asignados por mi persona para realizar la capacitación y entrenamiento a través del programa “GADES”, el cual representaron a 38 trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios, considerándose una muestra aceptable dentro de la población. Para la obtención de los grupos de trabajo, se tomó como criterio la disponibilidad del personal considerando sus horarios de trabajo. La distribución de la muestra quedará de la siguiente manera:

GE: Grupo experimental 18 trabajadores, del Programa de Administración de Negocios Internacionales de una universidad particular.

GC: Grupo control 20 trabajadores, del Programa de Administración de Empresas de una universidad particular.

**GE:** O<sub>1</sub> ..... X ..... O<sub>2</sub>

**GC:** O<sub>3</sub>..... O<sub>4</sub>

Donde:

X: Variable independiente (Taller de reforzamiento)

O<sub>1</sub> y O<sub>3</sub>: Mediciones pre-test

O<sub>2</sub> y O<sub>4</sub>: Mediciones post-test

El muestreo se conoce como una técnica para determinar la muestra y que se puede obtener aplicando un muestreo de tipo probabilístico y de tipo no

probabilístico, a su vez se determina conforme al planteamiento del problema, a las hipótesis, al diseño de investigación y al alcance de sus aportes en la investigación (Hernández et al., 2014, p.177). Para determinar la muestra se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico de forma intencional ya que la selección del personal no fue aleatoria y recayó sobre la designación específica de dos programas de estudio, de acuerdo con las coordinaciones previas realizadas con el investigador.

A su vez un muestreo no probabilístico se considera a una parte de la población en la cual la selección de los elementos no ha dependido de la probabilidad sino con las características determinadas en la investigación.” (Hernández et al., 2014, p.176).

Según lo afirmado por los autores, en esta investigación la selección del subgrupo se consideró no probabilístico, porque no todo el personal de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular tienen la misma probabilidad de salir seleccionado, ya que esta selección se realizó de manera intencional con dos programas de estudios con los cuales tengo mayor afinidad porque ahí he enseñado algunos cursos.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La encuesta es una técnica de recolección de datos mayormente utilizadas por los investigadores, aunque en algunos casos se pueda encontrar sesgada. Esta técnica se fundamenta sobre un cuestionario que contiene un conjunto de preguntas preparadas de acuerdo a las variables y sus dimensiones para la obtención de información de los elementos de la muestra (Bernal, 2010, p. 177). De acuerdo a este concepto para esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta ya que se recabó información sobre una muestra (docentes y trabajadores de una universidad privada) seleccionada de una población, que fue analizada posteriormente para comprobar si se cumple la hipótesis de la investigación.

Como parte de la técnica se tiene el instrumento que puede ser un cuestionario que contiene cierto número de preguntas relacionadas a una o a más variables de estudio que se desean medir, y que, a su vez debe ser conforme se

plantea el problema y las hipótesis (Hernández et al., 2014, p. 217). En este trabajo de investigación se consideró como instrumento a un cuestionario que simuló un test de conocimiento sobre la variable dependiente, conformada por 34 preguntas relacionadas a las cuatro dimensiones o perspectivas de la variable dependiente Balanced Scorecard.

**Tabla 5:**

*Ficha Técnica del Instrumento*

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>
Autores:	Morocho, Andrade, Vinueza & Calderón (2017)
Nombre del instrumento: (Adaptado)	Cuestionario para el análisis de las perspectivas que conforman el Balanced Scorecard (BSC)
Lugar (espacio)	Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada
Fecha de aplicación:	03 de junio del 2021
Objetivo:	Recoger información sobre conocimientos de Herramienta Balanced Scorecard (BSC)
Administración:	Supervisada
Tiempo de duración:	60 minutos (máximo)

*Elaboración Propia*

Sobre la validez se interpreta como el grado en que el instrumento mide a la variable en realidad. Asimismo, en investigaciones cuasiexperimentales se da la validez cuando hay equivalencia en los grupos en la fase inicial y también en la fase experimental (Hernández et al., 2014, p.118).

En este caso la validez para el trabajo de investigación recayó sobre aquellas personas que son conocedoras y expertas en el tema de investigación, pues con ese juicio de expertos nos confirmaron que los instrumentos utilizados en mi investigación se ajustaron a las hipótesis que se pretendieron demostrar. Además,

es necesario destacar que esta investigación contó con una validez metodológica científica que estará a cargo de un experto de investigación.

En cuanto al juicio de expertos se considera una técnica que permite la validación del instrumento a través de especialistas en temas relacionados a las variables de estudio, así como especialistas en metodología científica, otorgando su opinión sobre el contenido y forma del instrumento, asimismo dará algunas observaciones y sugerencias para hacer mejor el instrumento (Ramírez, 2007, p. 29)

En esta investigación el instrumento fue validado a través del juicio de expertos, especialistas en metodología de la investigación y economistas concedores de las variables de estudio. Para el criterio de jueces se entrevistó a tres docentes de una universidad particular de Lima, quienes validaron el instrumento de mi trabajo de investigación, consistente en un cuestionario sobre conocimientos de la variable dependiente Balanced Scorecard, que se aplicaron a la muestra seleccionada divididas en dos grupos: de control y experimental para el pre-test y pos-test.

**Tabla 6:**

*Juicio de expertos*

Expertos	Promedio de valoración
Experto 1: Dra. Michca Maguiña, Mary Hellen Mariela	90%
Experto 2: Dr. Frías Guevara, Roberth	90%
Experto 3: Dr. Carranza Estela, Teodoro	90%
Promedio	90%

*Elaboración Propia*

La confiabilidad es comprendida como el grado en que la aplicación de un instrumento otorga resultados considerados consistentes y también coherentes. Esto quiere decir que, si se debe aplicar el instrumento al mismo sujeto o sujetos, debe de producir resultados iguales o muy similares (Hernández et al., 2014, p. 200).

Para aplicar este test de confiabilidad al trabajo de investigación se aplicó el Test de Kuder (KR-20) porque es aplicable a ítems que tienen diferente grado de dificultad, pero con solo dos resultados para las preguntas: correcto (si acierta en la respuesta) o incorrecto (si no acierta en la respuesta). Esta técnica permite determinar la confiabilidad mediante la aplicación del instrumento. No requiere realizar pruebas paralelas.

El test de confiabilidad KR-20 se aplica en instrumento con respuestas de tipo dicotómicas o dos alternativas, que en este trabajo se codificó como sigue: 1 correcto, 2 incorrecto.

Esta investigación utilizó este método ya que la prueba a aplicar consiste en seleccionar alternativas, de las cuales una es correcta y tendrá el puntaje de 1 y si la respuesta es incorrecta tendrá el puntaje de cero (0). Por estas características se considera dicotómica.

La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue:

Sí (1) --- No (0)

La prueba de Kurder - Richardsón se realiza en los ítems que conforman el instrumento de evaluación cuantitativa, aplicando una fórmula estadística para esta prueba. El KR20 se aplica en la caja dicotómica de ítems y permitirá medir la variable dependiente.

Para el presente estudio se presentó el siguiente nivel de confiabilidad:

**Tabla 7:**

Resultados del análisis de confiabilidad según SPSS 25

Media (X):	46.17
S <sup>2</sup>	21,67
KR 20	0,708

Observando la tabla 7, el valor KR-20 es de 0,708 lo que demuestra un alto valor de confiabilidad, esto quiere decir que el instrumento utilizado es confiable.

### **3.5. Procedimientos**

En cuanto al procedimiento para la obtención de recolección de información sobre la muestra seleccionada, se realizará en dos momentos:

Evaluación Pre-Test: se aplicó un cuestionario con preguntas relacionadas a las dimensiones e indicadores de la variable dependiente sobre los dos grupos muestrales de control y experimental, antes de realizar la capacitación del programa GADES para comprobar la percepción del conocimiento sobre la variable Balanced Scorecard (BSC)

Evaluación Post-Test: se aplicó un cuestionario con preguntas relacionadas a las dimensiones e indicadores de la variable dependiente sobre los dos grupos muestrales de control y experimental, con la diferencia que al grupo de control no recibió capacitación de Programa GADES mientras que al grupo experimental sí recibió capacitación en el programa GADES antes de aplicar el cuestionario.

Posteriormente se estableció la diferencia de resultados entre el grupo de control y experimental para comprobar si la ejecución del programa "GADES" en el grupo experimental ayudó a mejorar la comprensión de la variable Balanced Scorecard (BSC), que permita una mejor gestión en las actividades del personal de una universidad privada.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para esta investigación se utilizó el modelo estadístico-matemático, que está referido a las técnicas de investigación utilizados con enfoque cuantitativo, el cual permitió procesar, analizar e interpretar los datos recogidos en la muestra seleccionada, buscando obtener resultados que permitieron aceptar las hipótesis de este trabajo. Los resultados en este proceso fueron representados con tablas de frecuencia y gráficos estadísticos aportando al análisis y comprensión de la información. Este método de análisis fue posible aplicando herramientas estadísticas y hojas de cálculo utilizando el software estadístico SPSS versión 25 y MS Excel

Office procediendo a la organización y ordenamiento de los datos recopilados en los resultados de las evaluaciones de la muestra seleccionada.

Asimismo, se realizó un test de normalidad en esta investigación para comprobar qué distribución siguen de los datos, considerando a Shapiro Wilk porque la muestra es menor que cincuenta ( $n < 50$ ) y el resultado fue que el nivel de significancia es  $p < 0,05$ , por lo que no cumplió con el supuesto de normalidad, optando por el estadístico no paramétrico *U de Mann Whitney* que permitió medir a grupos independientes y aplicar las pruebas de pretest y post test separadamente a estos grupos de estudio. Cabe destacar que en las investigaciones cuasi experimentales tenemos dos grupos: el grupo de control y el grupo experimental. El estadístico no paramétrico que se utilizó permitió contrastar, aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los datos mencionados en esta investigación fueron tomados del grupo de investigación (experimental y control), y se procesaron de forma adecuada sin realizar adulteraciones, pues estos datos son la base para la construcción de los instrumentos que se aplicarán a los grupos de estudio.

Los docentes y trabajadores que han participado de este cuestionario no fueron mencionados o etiquetados para no afectar su información personal y/o que les puedan calificar negativamente, sin embargo, se cuenta con esta información, pero con las reservas del caso para evitar información que puede perjudicar a los colaboradores en esta muestra o a instituciones que han colaborado con esta investigación.

Por otro lado, la información correspondiente a la problemática, trabajos previos, marco teórico y metodología han sido sustentadas con la citación correspondiente de los autores que dieron soporte al trabajo de investigación, bajo las normas APA versión 7, respetando la autoría y la propiedad intelectual, evitando

hacer copia o plagio de fuentes investigativas enmarcadas en este campo de estudio, cumpliendo con los aspectos éticos demandados en todo trabajo de investigación, y como aporte para la comunidad científica.

## IV. Resultados

### Análisis Descriptivo

A través de este análisis se detalla mediante tabla de frecuencias y gráfica de barras los resultados obtenidos de la muestra, agrupados en tres categorías (bajo, medio y alto) tal como sigue:

**Tabla 8:**

*Frecuencia de la Variable Dependiente BSC (Pre-Test y Post Test) - Control*

		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	4	20,0	4	20,0
	MEDIO	16	80,0	16	80,0
	Total	20	100,0	20	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta realizada al grupo de control antes y después sin programa de capacitación.

De acuerdo a la tabla 8, del total de encuestados en el grupo de control en el pretest el 80% respondió en la categoría medio y el 20% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la institución. De igual manera en los encuestados en el grupo de control en el post test el 60% respondió en la categoría medio y el 20% respondió en la categoría bajo, no hubo diferencia con el pretest, demostrando poca identificación con los objetivos estratégicos de la institución.

**Tabla 9:**

*Frecuencia de la Variable Dependiente BSC (Pre-Test y Post Test) - Experimental*

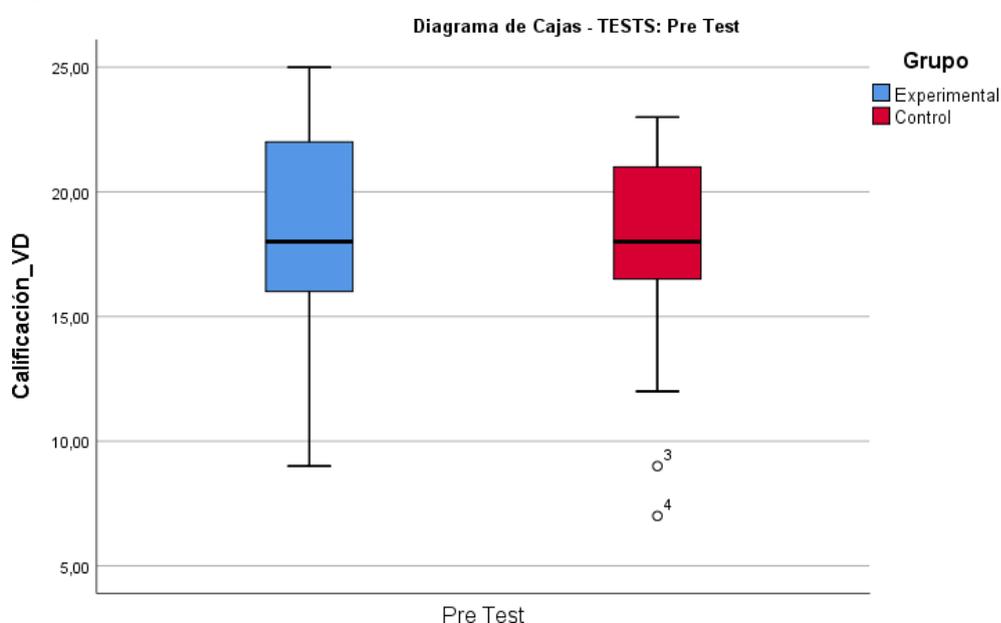
		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	1	5,6	-	-
	MEDIO	15	83,3	4	22,2
	ALTO	2	11,1	14	77,8
	Total	18	100,0	18	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta realizada al grupo experimental antes del programa de capacitación y después del programa de capacitación.

Según la tabla 9, del total de encuestados en el grupo experimental en el pretest el 11.11% respondió en la categoría alto, el 83.33% respondió en la categoría medio y el 5.6% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la institución. Asimismo, en los encuestados en el grupo experimental en el post test el 77.78% respondió en la categoría alto y el 22.22% respondió en la categoría medio, lo cual demostró un avance sustancial en los trabajadores con la identificación de los objetivos estratégicos de la institución.

**Figura 1:**

*Diagrama de cajas en el Pre test de la variable dependiente BSC*

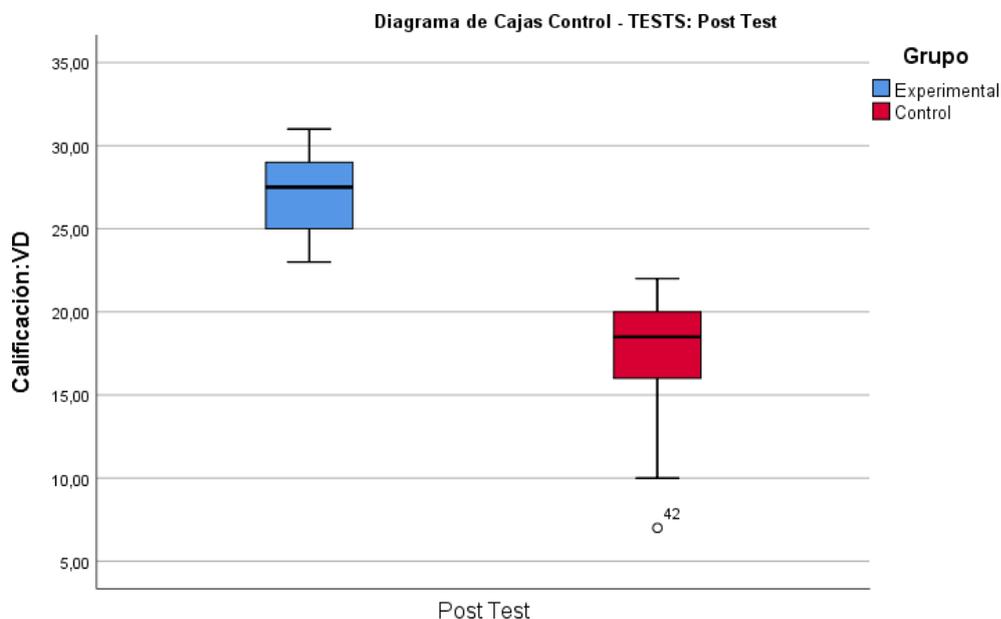


*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el pre test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos en la variable dependiente Balanced Scorecard (BSC)

En la figura 1 se muestra el comparativo de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios realizados al grupo de control y experimental antes del programa de capacitación, el cual reflejó valores similares con una mediana aproximada de 18 puntos en cada caso.

**Figura 2:**

*Diagrama de cajas en el Post test de la variable dependiente BSC*



*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el post test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos en la variable dependiente Balanced Scorecard (BSC)

Según lo observado en la figura 2 se comprueba en el post test que el grupo experimental que recibió la capacitación del Programa GADES ha obtenido mejores resultados en la variable dependiente Balanced Scorecard que el grupo de control que no recibió dicha capacitación.

**Tabla 10:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Financiera BSC (Pre-Tes y Post Test) - Control*

		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	2	10,0	2	10,0
	MEDIO	15	75,0	16	80,0
	ALTO	3	15,0	2	10,0
	Total	20	100,0	20	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión perspectiva financiera realizada al grupo de control antes y después sin programa de capacitación.

De acuerdo con la tabla 10, del total de encuestados en el grupo de control en el pretest el 15.0% respondió en la categoría alto, el 75% respondió en la categoría medio y el 10.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera de la institución. De igual manera los encuestados en el grupo de control en el post test el 10.0% respondió en la categoría alto, el 80% respondió en la categoría medio y el 10.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera de la institución.

**Tabla 11:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Financiera BSC (Pre-Tes y Post Test) - Experimental*

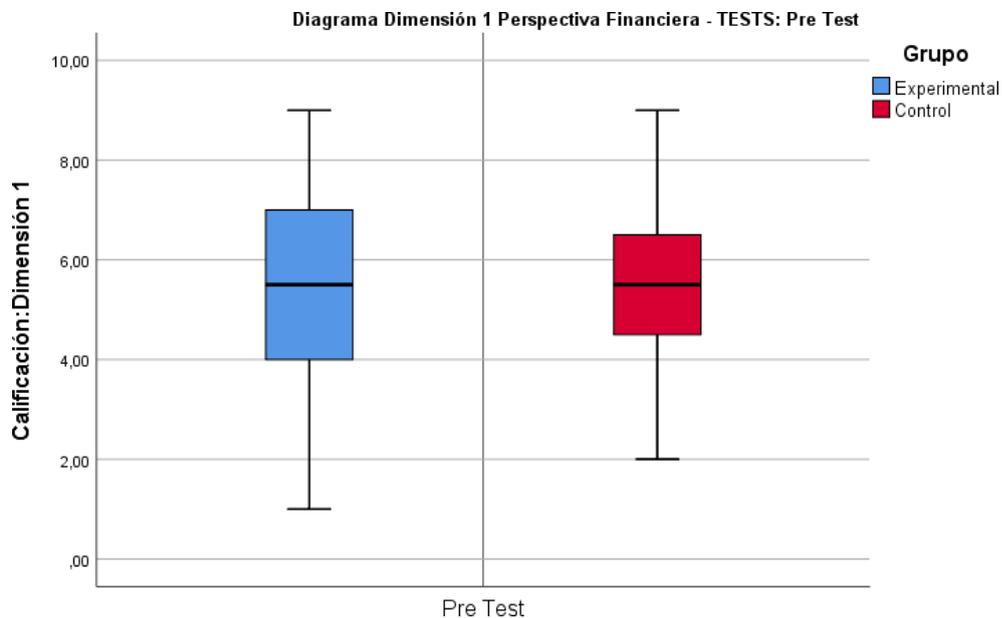
		<b>PRE-TEST</b>		<b>POST TEST</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	BAJO	2	11,1		
	MEDIO	13	72,2	11	61,1
	ALTO	3	16,7	7	38,9
	Total	18	100,0	18	100,0

*Nota: Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la perspectiva financiera realizada al grupo experimental antes del programa de capacitación y después del programa de capacitación.*

Según la tabla 11, del total de encuestados en el grupo experimental en el pre test el 16.67% respondió en la categoría alto, el 72.22% respondió en la categoría medio y el 11.11% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera de la institución. Del total de encuestados en el grupo experimental en el post test el 38.89% respondió en la categoría alto y el 61.11% respondió en la categoría medio, con lo cual se demuestra una mejora en la identificación por parte de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera de la institución.

**Figura 3:**

*Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 1 Perspectiva Financiera*

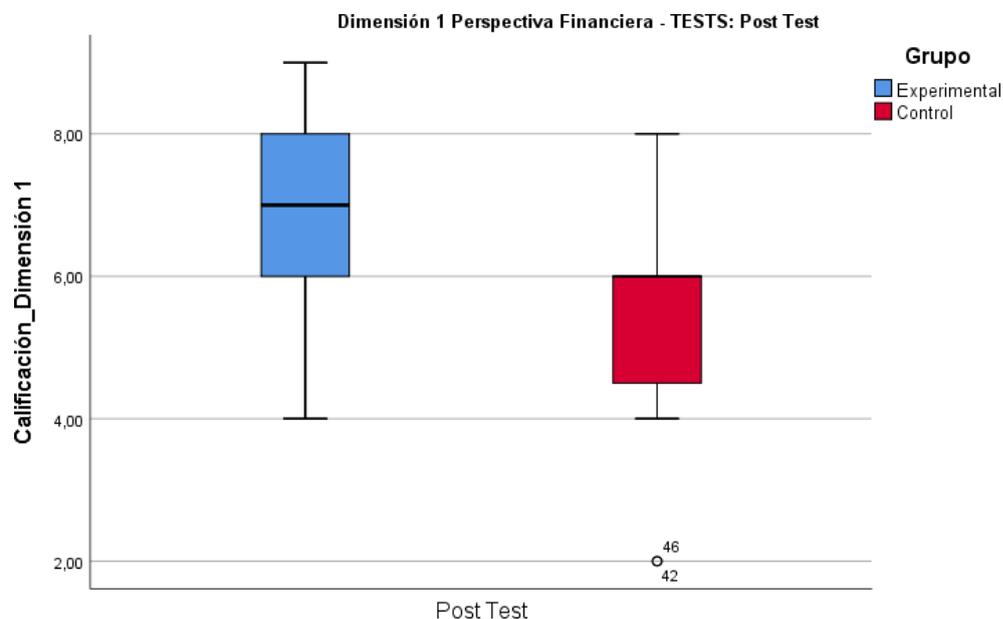


*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el pre test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 1 perspectiva financiera.

En la figura 3 se muestra el comparativo de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios realizados al grupo de control y experimental sobre la dimensión 1 relacionada a la perspectiva financiera, tomada antes del programa de capacitación, el cual reflejó valores similares con una mediana aproximada en puntaje de 5.8 puntos de 10 en cada caso, lo cual refleja escaso compromiso en el objetivo estratégico de la institución en cuanto a esta dimensión.

**Figura 4:**

*Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 1 Perspectiva Financiera*



*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el post test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 1 perspectiva financiera.

Según lo observado en la figura 4 se comprueba en el post test que el grupo experimental que recibió la capacitación del Programa GADES ha obtenido mejores resultados, en la dimensión Perspectiva Financiera, que el grupo de control que no recibió dicha capacitación, subiendo de 5.8 a 7 puntos en valor de la mediana.

**Tabla 12:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Cliente (Pre-Test y Post Test) - Control*

		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	2	10,0	2	10,0
	MEDIO	15	75,0	14	70,0
	ALTO	3	15,0	4	20,0
	Total	20	100,0	20	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión perspectiva cliente realizada al grupo de control antes y después sin programa de capacitación.

De acuerdo con la tabla 12, del total de encuestados en el grupo de control en el pretest el 15.0% respondió en la categoría alto, el 75.0% respondió en la categoría medio y el 10.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Cliente de la institución. De igual manera del total de encuestados en el grupo de control en el post test el 20.0% respondió en la categoría alto, el 70% respondió en la categoría medio y el 10.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Cliente de la institución.

**Tabla 13:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Cliente (Pre-Test y Post Test) - Experimental*

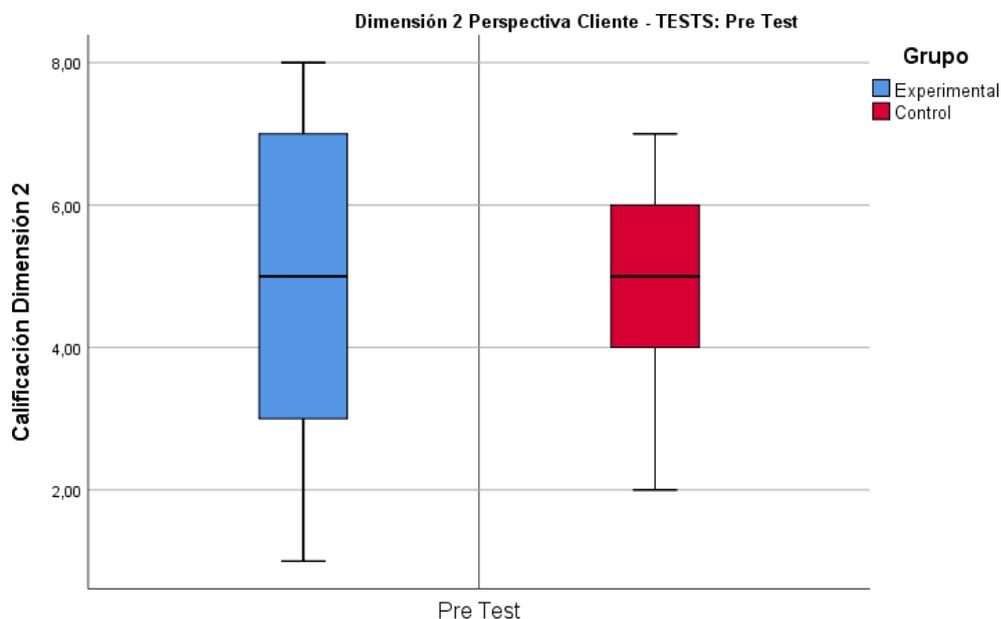
		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	2	11,1		
	MEDIO	11	61,1	3	16,7
	ALTO	5	27,8	15	83,3
	Total	18	100,0	18	100,0

*Nota: Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la perspectiva cliente realizada al grupo experimental antes del programa de capacitación y después del programa de capacitación.*

Según la tabla 9, del total de encuestados en el grupo experimental en la evaluación pretest el 27.8% respondió en la categoría alto, el 61.1% respondió en la categoría medio y el 11.1% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra mediana identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Cliente de la institución. Asimismo, los encuestados en el grupo experimental en el post test el 63.33% respondió en la categoría alto y el 16.67% respondió en la categoría medio, con lo cual se demuestra una mejora sustancial en la identificación por parte de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Cliente de la institución.

**Figura 5:**

*Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 2 Perspectiva Cliente*

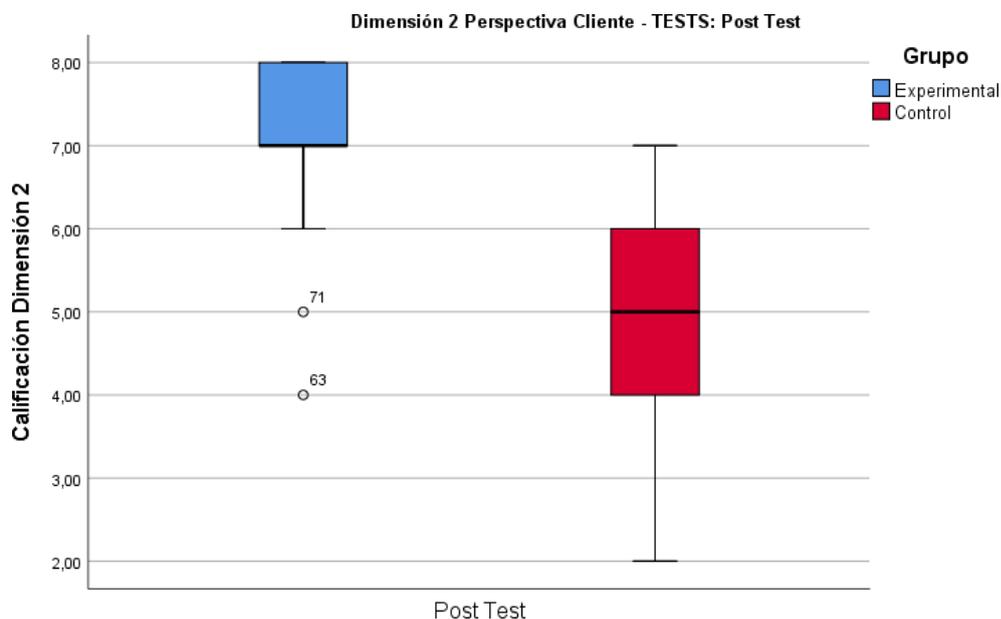


*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el pre test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 2 perspectiva cliente.

De acuerdo a lo observado en la figura 5 se muestra el comparativo de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios realizados al grupo de control y experimental sobre la dimensión 2 relacionada a la perspectiva cliente, tomada antes del programa de capacitación, el cual reflejó valores similares con una mediana aproximada en puntaje de 5.1 puntos de 8 en cada caso, lo cual refleja el poco compromiso con los objetivos estratégicos de la institución en cuanto a esta dimensión.

**Figura 6:**

*Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 2 Perspectiva Cliente*



*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el post test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 2 perspectiva cliente.

Según lo observado en la figura 6 se comprueba en el post test que el grupo experimental que recibió la capacitación del Programa GADES ha obtenido mejores resultados, en la dimensión Perspectiva Cliente, que el grupo de control que no recibió dicha capacitación, subiendo de 5.1 a casi 8 puntos en valor de la mediana.

**Tabla 14:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Procesos Internos (Pre-Tes y Post Test) - Control*

		PRE-TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BAJO	3	15,0	3	15,0
	MEDIO	16	80,0	16	80,0
	ALTO	1	5,0	1	5,0
	Total	20	100,0	20	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión perspectiva procesos internos realizada al grupo de control antes y después sin programa de capacitación.

De acuerdo con la tabla 14, del total de encuestados en el grupo de control en el pretest el 5.0% respondió en la categoría alto, el 80.0% respondió en la categoría medio y el 15.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos de la institución. Respecto a los encuestados en el grupo de control en el post test el 5.0% respondió en la categoría alto, el 80% respondió en la categoría medio y el 15.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos de la institución.

**Tabla 15:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Procesos Internos (Pre-Tes y Post Test) - Experimental*

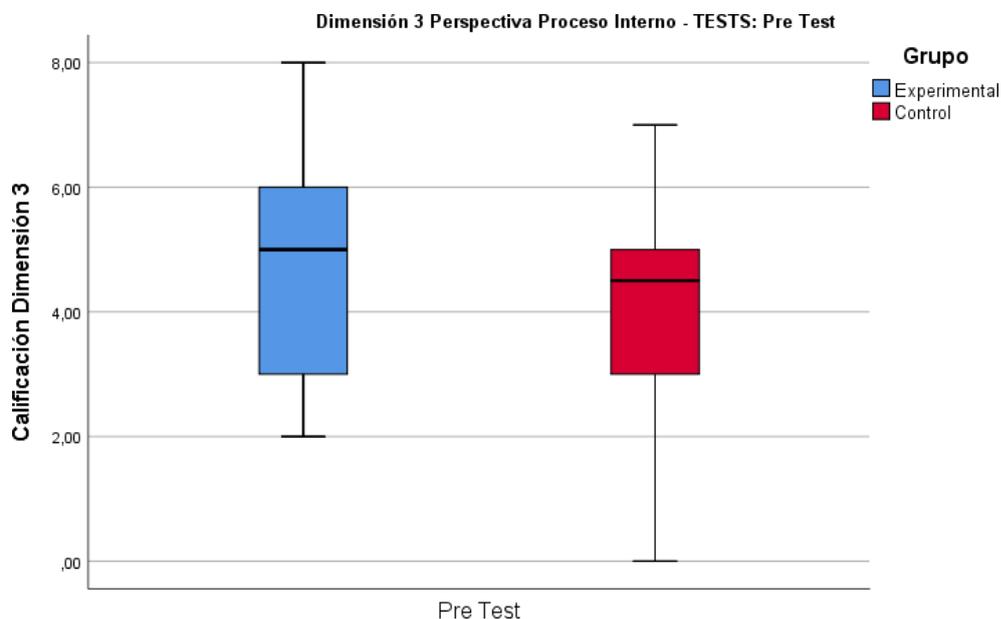
		<b>PRE-TEST</b>		<b>POST TEST</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	BAJO	1	5,6		
	MEDIO	15	83,3	7	38,9
	ALTO	2	11,1	11	61,1
	Total	18	100,0	18	100,0

*Nota: Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la perspectiva procesos internos realizada al grupo experimental antes del programa de capacitación y después del programa de capacitación.*

Según la tabla 15, del total de encuestados en el grupo experimental en el pretest el 11.11% respondió en la categoría alto, el 83.33% respondió en la categoría medio y el 5.56% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos de la institución. Por otro lado, los encuestados en el grupo experimental en el post test el 61.11% respondió en la categoría alto y el 38.89% respondió en la categoría medio, con lo cual se demuestra una mejora sustancial en la identificación por parte de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos de la institución.

**Figura 7:**

*Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 3 Perspectiva Procesos Internos*

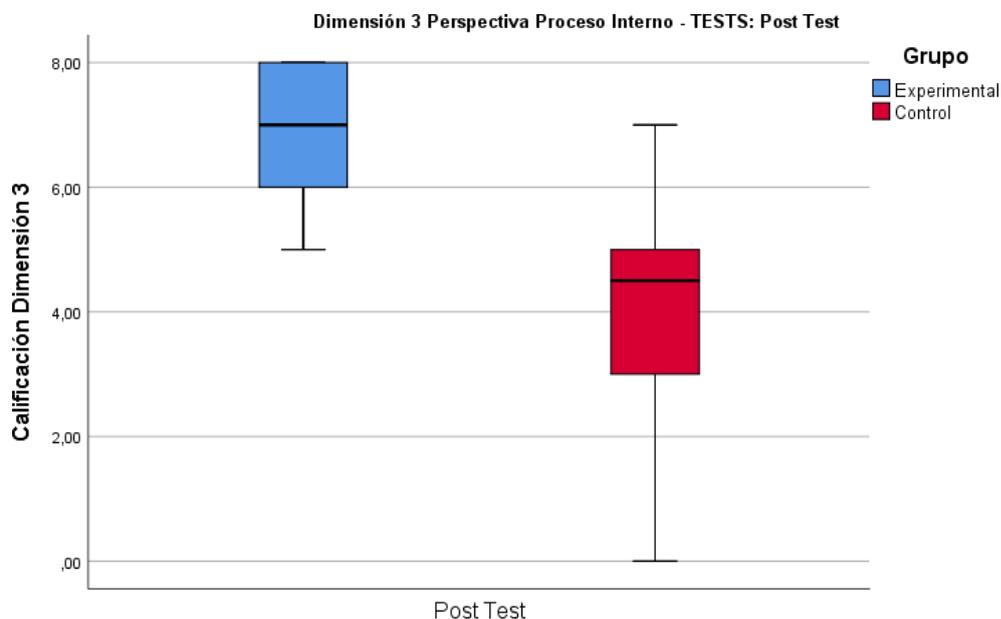


*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el pre test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 3 perspectiva procesos internos.

De acuerdo a lo observado en la figura 7 se muestra el comparativo de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios realizados al grupo de control y experimental sobre la dimensión 3 relacionada a la perspectiva procesos internos, tomada antes del programa de capacitación, el cual reflejó valores similares con una mediana aproximada en puntaje entre 4.8 y 5.1 puntos de 8 en cada caso, lo cual refleja un escaso compromiso con los objetivos estratégicos de la institución en cuanto a esta dimensión.

**Figura 8:**

*Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 3 Perspectiva Procesos Internos*



*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el post test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 3 perspectiva procesos internos.

Según lo observado en la figura 8 se comprueba en el post test que el grupo experimental que recibió la capacitación del Programa GADES ha obtenido mejores resultados, en la dimensión Perspectiva Procesos Internos, que el grupo de control que no recibió dicha capacitación, subiendo de 5.1 a casi 7 puntos en valor de la mediana.

**Tabla 16:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Pre-Tes y Post Test) - Control*

	<u>PRE-TEST</u>		<u>POST TEST</u>		
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	
Válido	BAJO	7	35,0	6	30,0
	MEDIO	13	65,0	14	70,0
	Total	20	100,0	20	100,0

*Nota:* Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión perspectiva aprendizaje y crecimiento realizada al grupo de control antes y después sin programa de capacitación.

De acuerdo con la tabla 16, del total de encuestados en el grupo de control en el pretest el 65.0% respondió en la categoría medio y el 35.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la institución. Asimismo, del total de encuestados en el grupo de control en el post test el 70.0% respondió en la categoría medio y el 30.0% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la institución.

**Tabla 17:**

*Frecuencia de la Dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Pre-Tes y Post Test) - Experimental*

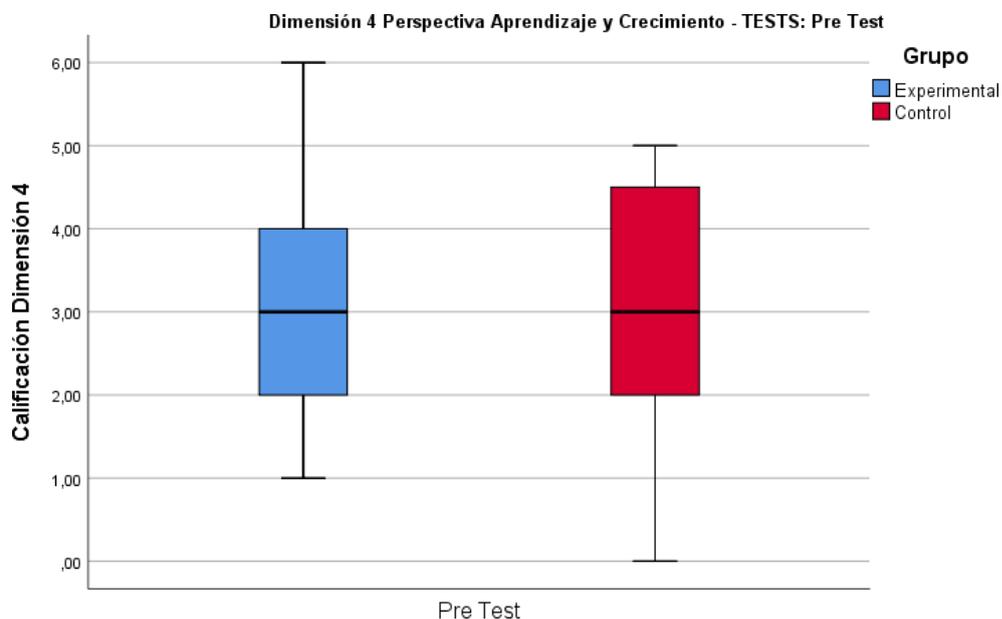
		<b>PRE-TEST</b>		<b>POST TEST</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	BAJO	5	27,8		
	MEDIO	13	72,2	9	50,0
	ALTO			9	50,0
	Total	18	100,0	18	100,0

*Nota: Esta tabla muestra los resultados de la encuesta sobre la dimensión de la perspectiva aprendizaje y crecimiento realizada al grupo experimental antes del programa de capacitación y después del programa de capacitación.*

Como se muestra en la tabla 17, del total de encuestados en el grupo experimental en el pretest el 72.22% respondió en la categoría medio y el 27.78% respondió en la categoría bajo, con lo cual se demuestra poca identificación con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la institución. Respecto a los encuestados en el grupo experimental en el post test el 50.0% respondió en la categoría alto y el 50.0% respondió en la categoría medio, con lo cual se demuestra una mejora en la identificación por parte de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la institución.

**Figura 9:**

*Diagrama de cajas en el Pre test de la dimensión 4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

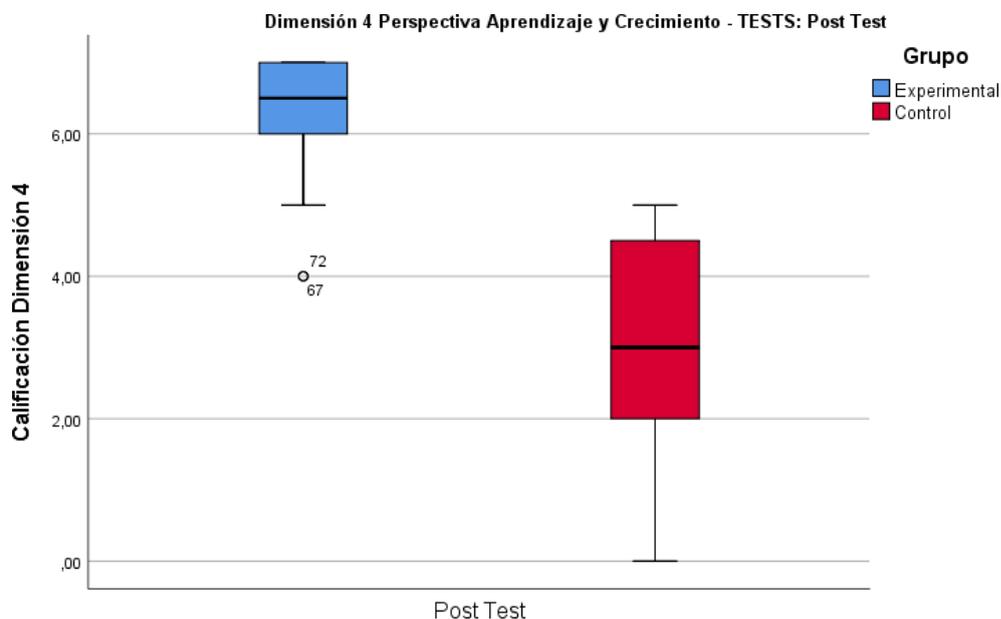


*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el pre test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 4 perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

De acuerdo con lo observado en la figura 9 se muestra el comparativo de las puntuaciones obtenidas de los cuestionarios realizados al grupo de control y experimental sobre la dimensión 4 relacionada a la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, tomada antes del programa de capacitación, el cual reflejó valores similares con una mediana aproximada en puntaje de 3 puntos de 6 en cada caso, lo cual refleja un bajo compromiso con los objetivos estratégicos de la institución en cuanto a esta dimensión.

**Figura 10:**

*Diagrama de cajas en el Post test de la dimensión 4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*



*Nota.* Esta figura representa la mediana en los valores obtenidos de los puntajes sobre las encuestas realizadas en el post test a los grupos de control y experimental sobre identificación con los objetivos estratégicos de la dimensión 4 perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Según lo observado en la figura 10 se comprueba en el post test que el grupo experimental que recibió la capacitación del Programa GADES ha obtenido mejores resultados, en la dimensión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, que el grupo de control que no recibió dicha capacitación, subiendo de 3 a casi 6 puntos en valor de la mediana.

### **Análisis Inferencial**

En este análisis se demostrará a través de una prueba de normalidad el estadístico con la que se debe trabajar para realizar el análisis de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Prueba de Normalidad:

H<sub>0</sub>: Los datos analizados siguen una Distribución Normal

H<sub>a</sub>: Los datos analizados No siguen una Distribución Normal

**Tabla 18:**

*Test de Normalidad*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CALIF_TOT	,205	20	,027	,890	20	,027

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la tabla 18, la muestra es menor a 50 elementos, por lo que se tomó como referencia a Shapiro-Wilk para comprobar el test de normalidad. El valor de significancia (p-value) es menor a 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con lo cual se concluye que los datos analizados no siguen una distribución normal.

Al tratarse de dos grupos con medias independientes y al no seguir los datos analizados una distribución normal, se realizó una Prueba No Paramétrica utilizando la U de Mann Whitney.

Test de Hipótesis General de la investigación de acuerdo con la U de Mann Whitney:

H<sub>0</sub>: El programa “GADES” no influye en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

H<sub>a</sub>: El programa “GADES” influye en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

**Tabla 19:***Prueba No Paramétrica de Hipótesis General de la Variable Dependiente*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
<u>TESTS</u>		<u>CALIF_TOT</u>
Pre Test	U de Mann-Whitney	175,500
	W de Wilcoxon	385,500
	Z	-,132
	Sig. asintótica(bilateral)	,895
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,897 <sup>b</sup>
Post Test	U de Mann-Whitney	,000
	W de Wilcoxon	210,000
	Z	-5,277
	Sig. asintótica(bilateral)	,000
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

De acuerdo con la table 19 se observó que el nivel de significancia asintótica (bilateral) en el post test es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que sí existe influencia del Programa “GADES” en el Balanced Scorecard en los trabajadores de la Facultad de Administración Y Negocios de una universidad particular de Lima 2021.

Test de Hipótesis Específicas de la investigación de acuerdo con la U de Mann Whitney:

Hipótesis Específica 1:

H<sub>0</sub>: El programa “GADES” no influye en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

H<sub>a</sub>: El programa “GADES” influye en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

**Tabla 20:**

*Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 1 (Dimensión: Perspectiva Financiera)*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
<u>TESTS</u>		<u>CALIF D1</u>
Pre Test	U de Mann-Whitney	172,500
	W de Wilcoxon	343,500
	Z	-,223
	Sig. asintótica(bilateral)	,824
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,828
Post Test	U de Mann-Whitney	78,500
	W de Wilcoxon	288,500
	Z	-3,025
	Sig. asintótica(bilateral)	,002
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,002 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

Según la tabla 20 el nivel de significancia asintótica (bilateral) en el post test es 0.002 menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que sí existe influencia del Programa “GADES” en la perspectiva financiera en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular de Lima 2021.

Hipótesis Específica 2:

H<sub>0</sub>: El programa “GADES” no influye en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

H<sub>a</sub>: El programa “GADES” influye en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

**Tabla 21:**

*Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 2 (Dimensión: Perspectiva Cliente)*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
TESTS		CALIF D2
Pre Test	U de Mann-Whitney	179,500
	W de Wilcoxon	389,500
	Z	-,015
	Sig. asintótica(bilateral)	,988
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,988
Post Test	U de Mann-Whitney	41,000
	W de Wilcoxon	251,000
	Z	-4,151
	Sig. asintótica(bilateral)	,000
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

De acuerdo a lo observado en la tabla 21 el nivel de significancia asintótica (bilateral) en el post test es 0.000 menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que sí existe influencia del Programa “GADES” en la perspectiva cliente en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular de Lima 2021.

Hipótesis Específica 3:

H<sub>0</sub>: El programa “GADES” no influye en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

H<sub>a</sub>: El programa “GADES” influye en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021

**Tabla 22:**

*Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 3 (Dimensión: Perspectiva Procesos Internos)*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
TESTS		CALIF D3
Pre Test	U de Mann-Whitney	145,500
	W de Wilcoxon	355,500
	Z	-1,028
	Sig. asintótica(bilateral)	,304
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,317
Post Test	U de Mann-Whitney	34,000
	W de Wilcoxon	244,000
	Z	-4,332
	Sig. asintótica(bilateral)	,000
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

Conforme a la tabla 22 el nivel de significancia asintótica (bilateral) en el post test es 0.000 menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que sí existe influencia del Programa “GADES” en la perspectiva procesos internos en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular de Lima 2021.

Hipótesis Específica 4:

H<sub>0</sub>: El programa “GADES” no influye en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

H<sub>a</sub>: El programa “GADES” influye en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.

**Tabla 23:**

*Prueba No Paramétrica de Hipótesis Específica 4 (Dimensión: Perspectiva aprendizaje y crecimiento)*

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>		
<u>TESTS</u>		<u>CALIF D4</u>
Pre Test	U de Mann-Whitney	173,000
	W de Wilcoxon	383,000
	Z	-,209
	Sig. asintótica(bilateral)	,834
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,851
Post Test	U de Mann-Whitney	17,000
	W de Wilcoxon	227,000
	Z	-4,837
	Sig. asintótica(bilateral)	,000
	Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Grupo

b. No corregido para empates.

Según la tabla 23 el nivel de significancia asintótica (bilateral) en el post test es 0.000 menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de que sí existe influencia del Programa “GADES” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular de Lima 2021.

## V. Discusión

Como corolario a los resultados de esta investigación se hizo necesario revisar otros trabajos de autores que han realizado estudios de investigación sobre la variable dependiente Balanced Scorecard que permitió contrastar e interpretar los objetivos e hipótesis de este trabajo.

Para la dimensión 1 se logró demostrar que si existe una influencia del programa “GADES” en la perspectiva financiera en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular, puesto que después de haber realizado la capacitación de dicho programa, la percepción en la mejora de esta perspectiva financiera subió de 16.67% a 38.89% en la categoría de percepción alta, disminuyendo las categoría de percepción de la categoría medio y eliminando la percepción de la categoría malo.

Aun así, se debe mejorar más este aspecto en los trabajadores con un entrenamiento práctico de indicadores de rentabilidad financieras con determinados controles para ir rectificando las malas prácticas que van en contra de los objetivos en esta perspectiva. Para Druker (1957) la planeación de una organización se debe hacer mediante objetivos estratégicos, pero si los trabajadores no se involucran en estos, pueden conllevar a errores de interpretación y no conseguir los objetivos deseados, por lo que se hace necesario este plan de entrenamiento y capacitación. De acuerdo con los aportes de Kaplan & Norton (2004) la perspectiva financiera tiene que ver con temas de rentabilidad y ganancias, por lo que se hace necesario conocer muchos indicadores financieros que permitan medir los resultados obtenidos a través de la ejecución de los objetivos estratégicos y que son realizados por los trabajadores.

En cuento a los resultados de la dimensión 1 sobre perspectiva financiera se obtuvo porcentajes de mejora para esta investigación en un 22% respecto a la percepción en los objetivos estratégicos por parte de los trabajadores de la universidad. En el estudio realizado por Morocho et al. (2017) referente a esta perspectiva cuyo objetivo fue de concientizar al equipo de una entidad de educación superior en incrementar los ingresos y la reducción de gastos, estableciendo mejorar en promedio de 20% como meta. Se puede deducir que las estrategias

implementadas para este logro tuvieron casi el mismo efecto, aunque todo es mejorable y perfectible en un proceso organizativo.

Si bien es cierto en las 4 dimensiones de este trabajo de investigación, la perspectiva financiera es la que menos crecimiento tuvo en percepción de los trabajadores de la universidad, coincide con lo expuesto por Machorro & Romero (2017) en su investigación referente a esta variable dependiente se evidencia que la dimensión financiera obtuvo una menor puntuación y esto se explica por la naturaleza de las instituciones de educación superior pública. Por lo expuesto se pudo observar un comportamiento parecido en este tipo de organizaciones de acuerdo con el autor referenciado.

Para esta primera dimensión sobre perspectiva financiero se obtuvo una mejora en la identificación de los objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva financiera después del plan de capacitación y reforzamiento el cual se ve reflejado en las respuestas que obtuvo un 80% de satisfacción. De acuerdo con Gómez et al. (2018) en sus resultados obtenidos en su investigación relacionada a la perspectiva financiera, se tiene que el 63% se identifica con una buena elección de los objetivos estratégicos de la institución, este resultado es casi cercanos a esta investigación.

Para la dimensión 2 también se demostró que si existe una influencia del programa "GADES" en la perspectiva cliente en los trabajadores de la Facultad de Administración y Negocios de una universidad particular, ya que después del programa de capacitación para la mejora de la gestión administrativa, la percepción en la mejora de esta perspectiva cliente subió de 27.78% a 83.33% en la categoría de percepción alto (una mejora de más de 55%), disminuyendo las categoría de percepción de la categoría medio y eliminando la percepción de la categoría malo; lo que demuestra que los trabajadores lograron identificarse con los objetivos relacionados a la dimensión cliente de la institución, esto demostraría que existe un buen vínculo entre el docente que representa a la organización y el estudiante como cliente de ésta, sin embargo, se puede perfeccionar y hacer que esto se traslade a todas las áreas de la organización, y no solo en la parte de enseñanza

Realizando el análisis en el trabajo de Morocho et al. (2017) de acuerdo a sus resultados obtenidos según sus objetivos estratégico relacionada a la perspectiva cliente, tienen en promedio un cumplimiento actual de sus indicadores de 47% antes de la propuesta de implementar el BSC, lo cual refleja un porcentaje menor al obtenido en esta investigación, por lo que proponen un programa de mejora con la relación de los estudiantes e incrementar el valor de los indicadores relacionados a esta dimensión.

De acuerdo con Gomez et al. (2018) en sus resultados obtenidos en su investigación relacionada a la perspectiva cliente, el 59% se identifica con una buena elección de los objetivos estratégicos de la institución, resultado que es menor al de esta investigación, pero seguramente se mejora cuando se implemente la herramienta. En la investigación realizada por Machorro & Romero (2017), en la perspectiva cliente el 76% de la muestra responde satisfactoriamente a los objetivos estratégicos de esta dimensión, por lo que sus valores se asemejan a los obtenidos en esta investigación, pero que pueden mejorarse una vez que se implemente el BSC.

Para esta investigación se logró mejorar la percepción en los colaboradores respecto a la segunda dimensión de perspectiva clientes ya que las respuestas relacionadas a la mejora en esta dimensión fueron muy positivas, subiendo de un 27.8% a un 83.3%, mejorando en casi un 56%. En esta misma dimensión, Murillo (2020) en su investigación se demostró que con las adecuadas estrategias enfocadas en la perspectiva clientes se logró mejorar el nivel de satisfacción de los clientes que postulaban a proyectos de empleos inclusivos, la meta trazada fue el 100 % y el resultado se logró tener al 100% de los usuarios satisfechos. Con lo cual se demuestra la similitud en el cumplimiento de la meta programada en ambas investigaciones.

En cuanto a la dimensión 3 perspectiva de Procesos Internos el conocimiento e identificación de sus principales indicadores estratégicos para medir el desempeño de la gestión estratégica se tiene que un 42.4% del total de participantes logra identificarse con dichos indicadores de esa dimensión, mientras que el 54.5% tiene un conocimiento medio y un 3.0% tiene un conocimiento bajo. Lo que demuestra que en su mayor parte se identifican con los objetivos

relacionados a la dimensión Procesos Internos de la institución, justamente en este grupo de objetivos estratégicos en “medio” se pueden mejorar sus indicadores para un mejor rendimiento con esta herramienta del BSC.

Comparando con el análisis en el trabajo de Morocho et al. (2017) de acuerdo a sus resultados obtenidos según sus objetivos estratégico relacionada a la perspectiva Procesos Internos, tienen en promedio un cumplimiento actual de sus indicadores de 68% antes de la implementación del BSC, sin embargo, es mejorable por lo que proponen un programa de incentivos de capacitación continua en su personal.

También en esta dimensión en los resultados obtenidos en la investigación de Gomez et al. (2018) relacionada a la perspectiva procesos internos, el 66% se identifica con una buena elección de los objetivos estratégicos de la institución, resultado que es ligeramente mayor al de esta investigación. Este trabajo de investigación demostró que con la capacitación y entrenamiento en temas estratégicos sobre esta dimensión obtuvo mejoras significativas llegando a mejorar en un 61,1 % en la percepción por parte de los trabajadores de esta población objetivo, lo que repercute en mejor desenvolvimiento de las actividades internas, mejor comunicación y cumplimiento de los procesos establecidos en cada área.

En este trabajo se demostró que con las mejoras de las capacidades de los trabajadores en relación a la percepción de los procesos internos mejoró hasta llegar a un 61.11%, resultado muy similar al obtenido por el autor referenciado, lo que demuestra la importancia de conocer los procedimientos de las actividades propias de la organización para poder gestionar buenas estrategias y conseguir el cumplimiento de objetivos y metas contemplando las fortalezas con las que se cuentan.

En esta misma perspectiva en la investigación de Machorro & Romero (2017) se demostró que con la mejora en las capacidades y desempeño organizacional en las diferentes actividades se logró que el 72% de los encuestados se identificaran favorablemente a los objetivos, pero que comparado a las otras perspectivas es una de las que tuvo menor valoración y explicó que los encuestados consideraron una cantidad y calidad insuficiente así como un proceso débil en docencia, aun así

se estimó que respondieron satisfactoriamente a los objetivos estratégicos de esta dimensión.

Comparado a los resultados en esta investigación es mayor en casi 10%, pero en líneas generales cifras muy parecidas en cuanto las mejoras obtenidas en dicha perspectiva ya que en el pre test el porcentaje fue de 11.11% que después del plan de capacitación se elevó a más de 61%, en la que los trabajadores mejoraron considerablemente sus conceptos respecto a las actividades que realizan para mejorar su desempeño. Al respecto se tiene por entendido que las mejoras que se puedan lograr en cada organización, dependerán del grado de capacitación y concientización en los colaboradores respecto a sus actividades, así como la mejora en los procesos de cada área que aporta en el valor de la organización.

Para esta dimensión de procesos internos como se ha indicado el nivel de percepción de los trabajadores en esta dimensión fue de 61.11%, de este porcentaje mayormente fue influenciado por el indicador optimización de operaciones, por lo que se concluye que los trabajadores están mejor en sus actividades si es que sus procesos están claros y simplificados. De acuerdo con Sánchez y Rodríguez (2019), mediante un tablero de control ha permitido medir el desempeño en cada perspectiva del Balanced Scorecard, obteniéndose valoraciones de desempeño en los diferentes indicadores del proceso interno en promedio entre 63 a 78% sobre todo respecto a la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofrecidos por las empresas, así como la consideración de la ampliación y mejora de la infraestructura tecnológica, valores muy cercanos a los obtenidos en esta dimensión.

En lo que respecta la dimensión 4 perspectiva de aprendizaje y crecimiento el conocimiento e identificación de sus principales indicadores estratégicos para medir el desempeño de la gestión estratégica se tiene una mejorar después de haber realizado la capacitación y entrenamiento de los trabajadores pasando de un porcentaje de 72.2% de medio a un 50% y después en alto en un 50% (no había esta categoría antes del post test). Lo que demuestra que en su mayor parte se identifican con los objetivos relacionados a la dimensión aprendizaje y crecimiento de la institución, por lo que puede mejorarse la adaptación de estos objetivos

estratégicos en “medio” y “bajo” que permitan una mejora de sus indicadores para un mejor rendimiento con esta herramienta del BSC.

Revisando el trabajo de Morocho et al. (2017) de acuerdo a sus resultados obtenidos según sus objetivos estratégico relacionada a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, tienen en promedio un cumplimiento actual de sus indicadores de 68% antes de la implementación del BSC. Comparado con los resultados de esta investigación en la dimensión aprendizaje y crecimiento, se da algo parecido ya que juntando la rebaja de la categoría medio y sumado a la categoría alto se tiene más del 70% de cumpliendo con la percepción de los objetivos en esta dimensión. Sin embargo, se pueden realizar acciones de mejora a través de propuestas de programa de incentivos, mediante apoyo financiero en temas de capacitación profesional continua.

De acuerdo con Gómez et al. (2018) en sus resultados obtenidos en su investigación relacionada a la perspectiva cliente, el 59% se identifica con una buena elección de los objetivos estratégicos de la institución, resultado que es muy similar al de esta investigación, pero pudiendo mejorar los indicadores haciendo de conocimiento e identificación de los objetivos estratégicos, a través del aprendizaje y comprensión por parte de los trabajadores en relación a sus actividades y acciones estratégicas diseñadas por la organización.

En otro trabajo de investigación de Machorro & Romero (2017) la muestra seleccionada respondió satisfactoriamente a los objetivos estratégicos en dicha dimensión obteniendo un nivel de 77%, comentando que es la perspectiva mejor valorada ya que los encuestados califican en forma adecuada el nivel educativo de los integrantes de la universidad en investigación, así como en los procesos de capacitación brindados, la cual se mostraron satisfechos.

Comparado con los resultados obtenidos en esta dimensión que fue de 50% el nivel de respuesta es mayor en más de 25%, sin embargo, comparado con el pretest no había resultados en la categoría alto, solo categoría medio lo cual indica que el crecimiento neto fue de 50% bastante aceptable considerando que recién se está concientizado al personal sobre la importancia de identificarse con los indicadores de esta perspectiva del Balanced Scorecard.

Citando a Sánchez y Rodríguez (2019) el tablero de control ha permitido medir el desempeño en la perspectiva aprendizaje y crecimiento obteniéndose valoraciones de desempeño en los diferentes indicadores del proceso interno en promedio entre 62%, esto ha sido influenciado mayormente por el incentivo de innovación y mejora continua, así como el incentivo al uso de tecnologías de punta, lo que demostró que la tecnología es un factor importante para mejorar productividad y desempeños en las diferentes áreas de cualquier organización.

Para esta investigación cabe mencionar que el nivel bajo que era del 27.78% se eliminó en el post test y el nivel medio descendió de 72.22% a 50% (no había nivel alto en el pretest). Esta mejora se debe mayormente a indicadores como fomento de innovación y nivel de satisfacción de los trabajadores, el cual se puede comprobar que sí coincide con el autor referenciado que también sus resultados en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se vio influenciado por la innovación, lo que falta reforzar con mayor incorporación de tecnología.

Asimismo, de acuerdo con esta perspectiva del BSC "aprendizaje y crecimiento", Dos Santos (2019) menciona que los indicadores de gestión permitieron una mejora por encima del 80%, respecto al indicador "satisfacción de los empleados" que radica su importancia y el Departamento de CE, ya que los componentes principales de la estructura de un departamento de ingeniería son los empleados, y la falta de motivación / insatisfacción puede afectar el desempeño del área en su conjunto.

Si comparamos este nivel de satisfacción de empleados con los resultados en esta perspectiva, antes de la capacitación del programa GADES en el grupo experimental no habían resultados positivos en el Nivel alto (0%), sin embargo, después de culminada la capacitación la percepción respecto a la satisfacción de los colaboradores en cuanto a entrenamiento y capacitaciones relacionados a sus funciones dentro de la organización, subió a un 50% en la escala de alto y 50% en la escala de medio, se eliminó la escala bajo con 0%, lo que demuestra que para lograr el nivel de satisfacción empleados y colaboradores son necesarias las estrategias en esta perspectiva del BSC.

Se comprobó que en las cuatro dimensiones de la variable independiente Balanced Scorecard, presentaron mejoras en la percepción y actitud del personal involucrado en actividades estratégicas de la organización, debido a la capacitación y concientización sobre la necesidad imperativa de identificarse con los objetivos estratégicos en cada una de las dimensiones, puesto que ello permite el logro de las metas programadas, logrando afirmar que el programa GADES tiene un impacto positivo en el Balanced Scorecard. Conforme a lo desarrollado por Morocho, et. al. (2017), se corroboró que con la aplicación del Balanced Scorecard se logra contribuir a mejorar el desempeño instituciones de educación superior.

## VI. Conclusiones

1. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se demostró que el programa de capacitación en gerenciamiento administrativo denominado "GADES" influye significativamente en el Balanced Scorecard respecto a la precepción que tuvieron los trabajadores después de la capacitación. Esto se comprueba con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala alto de 11.11% a 77.78%
2. En la dimensión 1 conforme a los resultados se demostró que el programa de capacitación en gerenciamiento administrativo denominado "GADES" influye significativamente en la perspectiva financiera respecto a la precepción que tuvieron los trabajadores después de la capacitación. Esto se comprueba con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala alto de 16.67% a 38.89%.
3. Respecto a la dimensión 2 según los resultados obtenidos se demostró que el programa de capacitación en gerenciamiento administrativo denominado "GADES" influye significativamente en la perspectiva cliente respecto a la precepción que tuvieron los trabajadores después de la capacitación. La comprobación se verificó con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala alto de 27.78% a 63.33%
4. En cuento a la dimensión 3 de acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el programa de capacitación en gerenciamiento administrativo denominado "GADES" influye significativamente en la perspectiva procesos internos respecto a la precepción que tuvieron los trabajadores después de la capacitación. La comprobación se verificó con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala alto de 11.11% a 61.11%

5. Para la dimensión 4 los resultados mostraron que el programa de capacitación en gerenciamiento administrativo denominado "GADES" influye significativamente en la perspectiva aprendizaje y crecimiento respecto a la precepción que tuvieron los trabajadores después de la capacitación. La comprobación se verificó con el nivel de significancia de la U de Mann-Whitney que es menor a 0.05 y en el resultado descriptivo en el grupo experimental que subió en la escala medio (en el post test no había alto) a alto 50.0%

## VII. Recomendaciones

1. Las herramientas gerenciales son muy importantes en cuanto al control de los resultados en la gestión para una adecuada organización y ejecución de los planes estratégicos, brindando posibilidad de realizar ajustes para la mejora en los procesos de una organización. Por ello se recomienda a la Dirección del Programa de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad en su sede de Lima, actualizar a la plana directiva y a los mandos medios de las áreas de la facultad para que empleen ciertas herramientas gerenciales, para que puedan identificar con mejor precisión los problemas que surgen en el negocio, analizarlos y plasmar alternativas de solución tomando en cuenta las necesidades de los usuarios o clientes; realizando esta tarea en los tiempos adecuados y de la manera correcta.
2. Concientizar a los colaboradores la importancia de manejar sus actividades en base a un plan estratégico en donde se enfocan todos los objetivos y metas que la empresa busca en un periodo determinado para cumplir con la visión organizacional, y que mediante el uso de herramientas como el Balanced Scorecard les permita hacer el seguimiento y control sobre cada acción estratégica que realizan dentro de la organización, y que a través de indicadores de gestión puedan medir los resultados y el cumplimiento de las metas, de lo contrario realizar la toma de decisiones en forma precisa y oportuna para corregir errores y enrumbar o redefinir la estrategia.
3. Al área de Calidad Educativa de la universidad se recomienda desarrollar de manera periódica el programa de capacitación "GADES" en el programa de Administración y Negocios Internacionales, propuesto en esta investigación, a los colaboradores pertenecientes a dicho programa, con los temas de interés de acuerdo con los objetivos del plan estratégico, considerando la necesidad de identificarse con la herramienta gerencial Balanced Scorecard en sus cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Mediante ello se pretende que el personal realice sus actividades en base a un plan de acción bosquejado en un cuadro de mando que será monitoreado para ver si se están cumpliendo las metas

programadas que apuntan al logro de los objetivos de la organización y se puedan tomar decisiones correctivas en cada perspectiva o dimensión, llegando al bienestar necesario en la organización y mejorar el nivel de satisfacción en los usuarios del servicio educativo.

4. Se propone a la Dirección de Tecnologías de Investigación desarrollar en un futuro cercano el uso de la herramienta Balanced Scorecard sistematizado, mediante la incorporación de software relacionado a un modelo de control, que permitirá detectar de manera puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planificado. Con esta implementación se pretende llevar a cabo el seguimiento de los procesos o unidades de negocio de la organización mediante un tablero de control por cada dimensión y que a través de señales visuales (rojo, naranja o verde) brinden alertas y ayudar a los directivos a tomar decisiones a tiempo. Para ello se debe de contar con información relevante ligada al negocio en sus cuatro dimensiones.
5. Si bien es cierto, esta investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, se recomienda a los futuros investigadores profundizar en la recolección de datos relacionadas a las variables de estudio, pero con otros enfoques de investigación, como el de mezcla cualitativa y cuantitativa (mixto) ya que de esa manera se podrá tener mayor información por parte de expertos en la materia respecto a gestión y estrategias para una adecuada planificación del negocio y que conjuntamente con los resultados cuantitativos se obtengan mejores conclusiones para cada investigación.

## VIII. Propuesta

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación y de acuerdo con la experiencia propia en el ámbito docente y administrativo desarrollado en la Facultad de Administración y Negocios, en el programa de Administración de Negocios Internacionales de una universidad particular de Lima, es que se propone las siguientes propuestas para la mejora en los estándares de gestión y calidad en la atención de los usuarios:

Realizar un plan semestral de capacitación en el personal administrativo y docente en temas de gestión administrativa y de docencia, tomando como referencia al programa "GADES" desarrollado en esta investigación para desarrollar conciencia en los trabajadores sobre los objetivos y metas que la organización desea alcanzar, apuntando a estándares de calidad y la excelencia y que también estarían alineados con el objetivo del logro de la certificación de calidad que busca la universidad. Hay que diferenciar con el personal o docente que recién ingresa a laboral, ya que la capacitación debe ser diferenciada puesto que deben de conocer todo el procedimiento en el área que se desenvolverán y después de ello acceder al programa "GADES". Como una especie de motivación para llevar a cabo estas capacitaciones que deben contar con una evaluación, se propone que, de ser aprobatoria, se puede otorgar un certificado o constancia de este programa, e ir sumando puntos para el récord del docente o trabajador en su evaluación semestral.

Como segunda propuesta, se pide revisar los indicadores de gestión actuales y verificar su eficiencia, de lo contrario se deberían cambiar o eliminar dependiendo del caso. Asimismo, se piden crear otros indicadores de eficiencia que estén relacionados a las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard. Dentro de los cuales tenemos los siguientes indicadores a proponer: indicador de sostenibilidad para medir la creación de valor (de acuerdo al servicio de calidad que debe otorgar) porque por un lado se pueden generar beneficios inmediatos en el entorno en el que se desarrolla la universidad y por otro, esto puede repercutir en la reputación de la organización, ya que el público tendrá mejor imagen y esto ayudará para que el negocio crezca más, apuntando en el

ámbito financiero. Un segundo indicador en la dimensión clientes, el cual se propone implementar es la fidelización del cliente, pues esto podría beneficiar en lo siguiente: los clientes fieles se inclinan a recomendar los servicios a otros, ellos no buscan irse a la competencia, están dispuestos a comprar otros productos y servicios diferentes, etc. En la dimensión procesos internos también se propone mejorar el indicador tiempo de procesamiento, ya que en la actualidad hay ciertas quejas respecto a demoras en la atención de ciertas solicitudes por parte de los usuarios, por lo tanto, se debe ser más estricto en el control del indicador y realizar las acciones de mejora inmediata ante algún incumplimiento. Finalmente, en la dimensión aprendizaje y crecimiento se propone un indicador de investigación e innovación, pues esto permitiría medir el nivel de avance en un tema tan importante como lo es la investigación, y que actualmente no se está llevando a cabo una política que incentive al personal a desarrollar innovación e investigación, requisito importante para mantener el licenciamiento y certificación en las universidades. Estas propuestas están abiertas a expertos que pueden aportar con sus conocimientos, las mejoras adecuadas en los diferentes procesos que se gestionan en la organización.

Por último, se propone al área encargada de Tecnologías de Investigación de la organización, la creación de un programa o software que sistematice la herramienta de Gestión Balanced Scorecard con un tablero de control que incluya todos los indicadores de gestión necesarios, en cada una de las cuatro dimensiones, para que se pueda monitorear la efectividad de las diferentes estrategias que se proponen como parte de las acciones que permitan el logro de los principales objetivos de la organización. Dicho tablero de control debe tener un semáforo que permita encender alertas en caso de que los resultados de un indicador estén lejos de la meta planificada y que debe ser de conocimiento inmediato del personal responsable y de la plana directiva, para realizar los cambios y ajustes pertinentes en la mejora de la estrategia implementada.

## Referencias

- Abadi, S., & Widyarto, S. (2018). The designing criteria and sub-criteria of University Balance Scorecard using Analytical Hierarchy Process method. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2.29 Special Issue 29), 804–807. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.14260>
- Aguilar Cusihuamán, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/816/81658967004/81658967004.pdf>
- Al-Kaabi, S. K., Chehab, M. A., & Selim, N. (2019). The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool in the Healthcare Sector – The Case of the Medical Commission Department at the Ministry of Public Health, Qatar. *Cureus*, 11(7). <https://doi.org/10.7759/cureus.5262>
- Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689–700. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0107>
- Alarcón, V., Chávez, M., & Oblitas, J. (2020). Balanced Scorecard as a strategy for the fulfillment of a KPI's in a Peruvian e-commerce. [http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/full\\_papers/FP159.pdf](http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/full_papers/FP159.pdf)
- Anaya-García, A., & Rodríguez-Soriano, E. (2018). Balance Scorecard , herramienta de calidad en la Escuela de Medicina de la Universidad Justo Sierra . *Revista de La Fundación Educación Médica*, 21(2), 101. <https://doi.org/10.33588/fem.212.939>
- Andreski, S. (2013). Max Weber sobre capitalismo, burocracia y religión. Routledge. DOI<https://doi.org/10.4324/9780203715604>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, Luis. (2020). *Administración de Empresas – Elementos Básicos*. Primera Edición. Pons Publishing House / PONS ASBL. ISBN:978-1-59973-562-7.

- Bartolomé-Benito, E., Jiménez-Carramiñana, J., Sánchez-Perruca, L., Bartolomé-Casado, M. S., Dominguez-Mandueño, A. B., Marti-Argandoña, M., ... Miquel-Gómez, A. (2017). Desarrollo y evolución de un cuadro de mando integral en atención primaria: lecciones aprendidas. *Revista de Calidad Asistencial*, 32(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2016.04.005>
- Benítez-Estévez, A. J., Otero Santiago, M. F., Oliver Sáez, P., Lirón Hernández, J., Rodríguez Cantalejo, F., Sánchez Mora, C., ... Torra Puig, M. (2019). Recomendaciones para la elaboración de un cuadro de mando integral para la gestión de pruebas en el lugar de asistencia del paciente (POCT). Recomendación (2017). *Revista Del Laboratorio Clínico*, 12(3), e47–e56. <https://doi.org/10.1016/j.labcli.2018.09.001>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B. y Nemeč, J. (2020). Factores que afectan el uso del cuadro de mando integral en la medición del desempeño de la empresa. *Sostenibilidad*, 12 (3), 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2009). Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 123-134.
- Chiavenato, I. (2014). Administración de recursos humanos (9ª ed.). Distrito Federal de México, México: McGraw-Hill.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Tercera edición. Editorial San Marcos, Lima, Perú.
- Doaly, CO, Salomon, LL y Arta, AKJ (abril de 2020). Medición del rendimiento utilizando Balance Score Card y proceso de red analítica en el fabricante de teclados de conmutadores de elastómeros en Indonesia. En Serie de conferencias IOP: Ciencia e ingeniería de materiales (Vol. 847, No. 1, p. 012055). Publicación de IOP.
- Dos Santos, R. M. (2019). *Avaliação de indicadores de desempenho da área de*

*engenharia clínica: uma proposta para um hospital público universitário.*  
Medicina (Ribeirão Preto. Online.), 52(1), 34-46.

Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia Efectiva*. Editorial Hermes. Publicado el 1 Enero 1984. ISBN-13 978-9684460690

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración. Promoviendo la Ciencia de la Administración*. Francia.

Gallo, P. ., Mihalcová, B. ., Gallo, P. J. ., Cabinová, V. ., & Tomčíková, L. (2019). *APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN PRACTICE: A CASE OF SLOVAK TOURISM SECTOR*. 24(1).

Gomes, I., Ferreira, J. y Nobrega, K. (2018). Desenvolvimento de modelo de balanced scorecard para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, 18(4), 1181-1205.

Griffin, R. (2011). *Administración*. Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12. C.P. 05349, México, D.F.

González, M., Pino, M., & Penado, M. (2017). Estudio de la satisfacción percibida por los estudiantes de la UNED con su vida universitaria. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:revistaRied-2017-20-1-5060/Estudio\\_satisfaccion\\_percibida.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:revistaRied-2017-20-1-5060/Estudio_satisfaccion_percibida.pdf)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición, Ed. Mc Graw Hill. España.

Henríquez Fuentes, G., Rada Llanos, J., and Jassir Uffre, E. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor: medición cuantitativa del servicio en estudiantes de administración de una universidad acreditada en Barranquilla. *Psicogente*, 19(36), 266–283

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *HarvardBusinessReview*

- KaplanAndNorton(Bala - Onbekend. *Harvard Business*, 71–79.
- Kaplan, R., and Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral (p. 305). Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Cuadro de Mando Integral, Segunda Ed*, 305.
- Kaplan, R., and Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. In Edición Publicada por Harvard Business School Pres. (Vol. 23, p. 493). Gestión 2000.
- Kerlinger, Fred y Lee, Howard. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill. México.
- Lazo, N., Erazo, J. & Narvárez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. DOI:10.35381/r.k.v4i1.374.  
[https://www.researchgate.net/publication/336635544\\_El\\_Balanced\\_Scorecard\\_como\\_herramienta\\_de\\_control\\_interno\\_en\\_el\\_sector\\_Manufacturero](https://www.researchgate.net/publication/336635544_El_Balanced_Scorecard_como_herramienta_de_control_interno_en_el_sector_Manufacturero)
- Machorro, F., & Romero, M. V. (2017). Propuesta de un instrumento de autoevaluación del desempeño organizacional en instituciones públicas de educación superior en México. *Formación Universitaria*, 10(3), 3–10.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000300002>
- Matilla, M. M., & Chalmeta, R. (2007). Metodología para la implantación de un sistema de medición del rendimiento empresarial. *Informacion Tecnologica*, 18(1), 119–126. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642007000100016>
- McGregor, D. (1960). *Teoría X y teoría Y*. Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación , 4 , 06-13.
- Montequín, V. R., Balsera, J. M. V., Piloñeta, M. D., & Pérez, C. Á. (2020). A bradley-terry model-based approach to prioritize the balance scorecard driving factors: The case study of a financial software factory. *Mathematics*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/math8020276>
- Morocho, A., Andrade, D., Vinueza, S. & Calderón, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación

superior ecuatorianas. *Revista Científica de Investigación Actualización Del Mundo de Las Ciencias.*, 1(4), 620–648.

<https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>

Murillo Perez, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo.

Nobario Moreno, M. C. (2018). *Satisfacción estudiantil de la calidad del servicio educativo en la formación profesional de las carreras técnicas de baja y alta demanda*. Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Ojah, HK, Malik, YS y Ali, AMM (2019). El uso del cuadro de mando integral para mejorar el desempeño de la salud: el estudio del sector de la salud en Irak. *Revista Internacional de Investigaciones y Publicaciones Multidisciplinarias (IJMRAP)* , 2 (5), 24-30.

Papanthymou, A. y Darra, M. (2017). *Gestión de la calidad en la educación superior: revisión y perspectivas*. *Estudios de educación superior*, 7 (3), 132-147.

Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influence of contingency factors in the development of the BSC and its association with better performance. The case of Spanish companies. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 82–94.

<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>

Rafiq, M., Zhang, X. P., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-Smart. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4), 1–19.

<https://doi.org/10.3390/su12041365>

Ramírez, R. (2007), “Sobre el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. Instituto de Educación y Pedagogía IEP, Universidad del Valle, Cali, Colombia”.  
[http://objetos.univalle.edu.co/files/Sobre\\_el\\_PEA\\_en\\_la\\_educacion\\_superior.pdf](http://objetos.univalle.edu.co/files/Sobre_el_PEA_en_la_educacion_superior.pdf).

Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). *El cuadro de mando integral como*

*una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior*. Revista cubana de educación superior, 36(3), 85-95. versión On-line ISSN 0257-4314.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)

Rizo-Martí, K. (2020). *Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización Balanced Scorecard Procedure for marketing management*.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación. 10ma edición. México.

Robles, O., Peralta, G., and Sánchez-Chávez-Arroyo, V. (2019). *Factors associated with student's perception of quality of service college*. Sciéndo, 22(3), 207–212. <https://doi.org/10.17268/scienco.2019.027>

Román Nano, F. R. (2017). *Inteligencia de negocios en la mejora de la gestión administrativa en el instituto de educación superior avansys*, 2017.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/8572>

Sánchez-Retiz, C. A., & Rodríguez-Bello, L. A. (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. Revista Universidad y Empresa, 21(37), 228-262.

Siluk, J. C. M., Garlet, T. B., Marcuzzo, R., Michelin, C. de F., & Minello, I. F. (2018). *Technology-based Entrepreneurship in South Brazil*. *Rev. Adm. UFSM*, 11(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/19834659>

Simon, H. (1991), "Organizations and markets" *Journal of Economics Perspectives*, Vol. 5, Nro 2, Spring. 1991, 25-44

Tsai, F. M., Bui, T. D., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Chiu, A. S. (2020). *A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach*. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119740. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119740>

- Vidal Retamozo, E. S. (2017). Propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo BSC en la FIIS-UNFV. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1265>
- Wang, Y., Shen, S., Sotiriadis, M., & Zhang, L. (2020). Suggesting a framework for performance evaluation of tourist attractions: A balance score approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12156220>
- Wren, DA (2011). El centenario de los principios de la gestión científica de Frederick W. Taylor: un comentario retrospectivo. *Revista de Negocios y Gestión*, 17 (1).
- Yzaguirre Reinoso, O. A. J. (2016). Expectativa y satisfacción estudiantil por el servicio académico de la universidad privada de Tacna en el año 2015.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Operacionalización

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
<b>Variable Dependiente (VD):</b>  <b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	El Balanced Scorecard (BSC) se considera como una herramienta de gestión administrativa para las organizaciones, que permite medir y controlar las diferentes actividades del negocio para dar cumplimiento a su visión y objetivos de su plan estratégico.  Kaplan, R., and Norton, D. (1996).	A través de un instrumento llamado cuestionario se pretende determinar el conocimiento y percepción de cada componente o dimensión por parte de los trabajadores, para un adecuado manejo de los objetivos estratégicos de la organización.	<b>Perspectiva Financiera</b>	I01: Rentabilidad Financiera I02: Inversión I03: Ingresos I04: Costes/Gastos I05: Sostenibilidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Dicotómica 0: Negación 1: Afirmación
			<b>Perspectiva Cliente</b>	I06: Imagen I07: Fidelidad Clientes I08: Satisfacción Clientes I09: Nuevos Clientes I10: Rentabilidad Clientes	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	Dicotómica 0: Negación 1: Afirmación
			<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	I11: Tiempos de procesamiento I12: Responsabilidad Social I13: Optimización operaciones I14: Calidad de servicio	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	Dicotómica 0: Negación 1: Afirmación
			<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	I15: Tiempo capacitación I16: Grados Académicos Colaboradores I17: Participación en TIC's I18: Fomento de Innovación I19: Satisfacción Colaboradores	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	Dicotómica 0: Negación 1: Afirmación

## Anexo 2: Matriz de Consistencia

<b>TÍTULO: Programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021</b>						
<b>AUTOR: PASACHE RAMOS, MÁXIMO FIDEL</b>						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<b>Problema principal:</b>	<b>Objetivo general:</b>	<b>Hipótesis general:</b>	<b>Variable Independiente: Programa "GADES"</b>			
¿De qué manera influye el Programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021?	Determinar la influencia del programa “GADES” en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	El programa “GADES” influye en el Balanced Scorecard en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.				
<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Hipótesis específicas:</b>	<b>Variable Dependiente: Balanced Scorecard</b>			
1. ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021?	1. Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	1. El programa “GADES” influye en la perspectiva financiera en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Perspectiva Financiera	Rentabilidad Financiera	10	Dicotómico
				Inversión	2, 8, 9	
				Ingresos	1	
				Costes/Gastos	3	
Sostenibilidad	4, 5, 6, 7					
2. ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021?	2. Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	2. El programa “GADES” influye en la perspectiva clientes en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	Perspectiva Cliente	Imagen	13, 18	Dicotómico
				Fidelidad Clientes	11, 17	
				Satisfacción Clientes	14, 16	
				Nuevos Clientes	12	
				Rentabilidad Clientes	15	
3. ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021?	3. Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	3. El programa “GADES” influye en la perspectiva procesos internos en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	Perspectiva Procesos Internos	Tiempos de procesamiento	22	Respuestas: 1: Afirmación;  0: Negación
				Responsabilidad Social.	23, 25, 26	
				Optimización operaciones	19, 24	
				Calidad de servicio	20, 21	
4. ¿De qué manera influye el programa “GADES” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021?	4. Determinar la influencia del programa “GADES” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	4. El programa “GADES” influye en la perspectiva aprendizaje y crecimiento en trabajadores de una universidad particular, Lima 2021.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Tiempo capacitación	27	Dicotómico
				Grados Académicos.	29	
				Participación en TIC's	32	
				Fomento de Innovación	31, 34	
				Satisfacción Colaboradores	28, 30, 33	
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA A UTILIZAR</b>			

**TIPO:**

Aplicada a nivel explicativa

**DISEÑO:**

Experimental

**MÉTODO:**

Cuasi-experimental

<b>GE:</b>	<b>O<sub>1</sub></b>	<b>X</b>	<b>O<sub>2</sub></b>
<b>GC:</b>	<b>O<sub>3</sub></b>	<b>—</b>	<b>O<sub>4</sub></b>

GE: Grupo experimental Escuela de Administración de Negocios Internacionales

GC: Grupo control: Escuela de Administración y Marketing

O<sub>1</sub> y O<sub>3</sub>: Pre Test

O<sub>2</sub> y O<sub>4</sub>: Post Test

X: Presencia uso de Programa "GADES"

—: Ausencia uso de Programa "GADES"

**POBLACIÓN:**

Personal con docentes y administrativos con tiempo completo de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Particular, Lima 2021.

Población 296

**TIPO DE MUESTRA:**

No Probabilístico

**TAMAÑO DE MUESTRA:**

Universidad Particular

Facultad de Administración y Negocios

Programa de Administración de Negocios Internacionales: 18 colaboradores (Grupo Experimental)

Programa de Administración de Empresas: 20 colaboradores (grupo de Control)

Total: 38 colaboradores

**Variable Independiente: Programa "GADES"**

**Técnicas: Gestión Administrativa em Educación Superior**

**Instrumentos: Capacitación en Programa "GADES"**

Técnica: Capacitación

Monitoreo: Pruebas

Ámbito de Aplicación: Universidad Particular

Forma de Administración: Individual

**Variable Dependiente: Balanced Scorecard**

Autores: SRobert Kaplan y David Norton

Año: 1992

**Técnicas: Encuestas**

**Instrumentos: Cuestionario**

Monitoreo: Pruebas

Ámbito de Aplicación: Universidad Particular

Forma de Administración: Individual

**DESCRIPTIVA:**

Se usa el software SPSS versión 25 en español.

Se trabajará con fórmulas de estadística descriptiva para resumir la información recopilada en valores numéricos y sacar consecuencias de esa información así obtendremos medidas de centralización (media, mediana moda), dispersión (rango, varianza, desviación típica) y forma (coeficiente de asimetría y curtosis).

Se encarga de recolección, clasificación, descripción, simplificación y presentación de los datos mediante tablas y figuras que describan en forma apropiada el comportamiento de información captada.

**INFERENCIAL:**

Se ocupa de los procesos de estimación, análisis y pruebas hipótesis, con el propósito de llegar a conclusiones que brinden una adecuada base científica para la toma de decisiones, tomando como base la información muestral captada.

En la estadística inferencial como la variable dependiente es cuantitativa, entonces se analizará si tiene distribución normal o no, aplicando la prueba de Shapiro-Wilk (muestras menores de 50), a los resultados de la prueba piloto.

**DE PRUEBA:**

- Prueba de normalidad de Shapiro- Wilk

- Test U de Mann - Whitney (Pruebas no paramétricas)

### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

Nº	PREGUNTA	Indicador	Respuestas:	
			1 (SÍ)	0 (NO)
	<b>DIMENSIÓN: PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
1	¿Conoce la meta de estudiantes matriculados que se tiene proyectados para el siguiente periodo?	I03		
2	¿Están proyectando ofertar nuevas carreras?	I02		
3	¿Están proyectando cerrar carreras en la facultad?	I04		
4	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en tecnologías?	I05		
5	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en infraestructura?	I05		
6	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Vinculación con la colectividad?	I05		
7	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Investigación?	I05		
8	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de la universidad?	I02		
9	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de las facultades?	I02		
10	¿Existe medición de productividad de personal que permitan verificar su gestión?	I01		
	<b>DIMENSIÓN: PERSPECTIVA CLIENTE</b>			
11	¿Conoce el cliente objetivo de la organización?	I07		
12	¿Tiene un plan de marketing para captar nuevos clientes?	I09		
13	¿Conoce la propuesta de valor que le estamos ofertando?	I06		
14	¿Se realiza un seguimiento a cada uno de los graduados con respecto a su empleabilidad y aspectos curriculares?	I08		
15	¿Los estudiantes participan de los proyectos de investigación?	I10		
16	¿Existe seguimiento en las competencias generadas en los estudiantes por asignatura?	I08		
17	¿Cuentan con un plan de mantenimiento de los estudiantes existentes?	I07		
18	¿Se invierte en la gestión de la marca de la organización?	I06		
	<b>DIMENSIÓN: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>			
19	¿Conoce los procesos claves que se están diseñando para ofertar nuevas carreras?	I13		
20	¿Conoce los procesos claves de los cuales carece la facultad para la acreditación de carreras según los entes estatales de control?	I14		
21	¿Conoce los procesos de innovación que se están ejecutando para llevar una propuesta de valor más diferenciada a los clientes/estudiantes?	I14		
22	¿Considera que la gestión en la facultad les conduce a ser competitivos?	I11		
23	¿Se desarrollan programas para la gestión de las relaciones con los clientes?	I12		
24	¿Se implementan programas para mejorar los procesos de TI?	I13		

25	¿Cree necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones como parte del crecimiento?	I12		
26	¿Se desarrollan actividades en cursos que brinden apoyo a la sociedad?	I12		
<b>DIMENSIÓN: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
27	¿Se tiene diseñado un plan de capacitación continua para los docentes?	I15		
28	¿Se brinda el respaldo administrativo para su especialización?	I19		
29	¿Los docentes tienen acceso a becas por parte de la institución para su preparación en cuanto a Maestrías y doctorado en su área de estudio?	I16		
30	¿Se realizan actividades para mejorar el ambiente laboral?	I19		
31	¿Las carreras de negocios realizan encuentros o seminarios Nacionales o Internacionales de acuerdo a las carreras que oferta?	I18		
32	¿Si la Unidad Académica tuviera la facultad de hacerlo, se consideraría la posibilidad de ofertar especializaciones en tecnologías didácticas?	I17		
33	¿Se aplica un plan para fomentar la cooperación entre el personal, los docentes y estudiantes?	I19		
34	¿Consideran actividades para alinear el personal y docentes con los objetivos estratégicos de la escuela?	I18		

## Anexo 4: Plan de Capacitación Programa “GADES”

### SESIÓN 01: jueves 03 de junio de 20:00 a 21:30

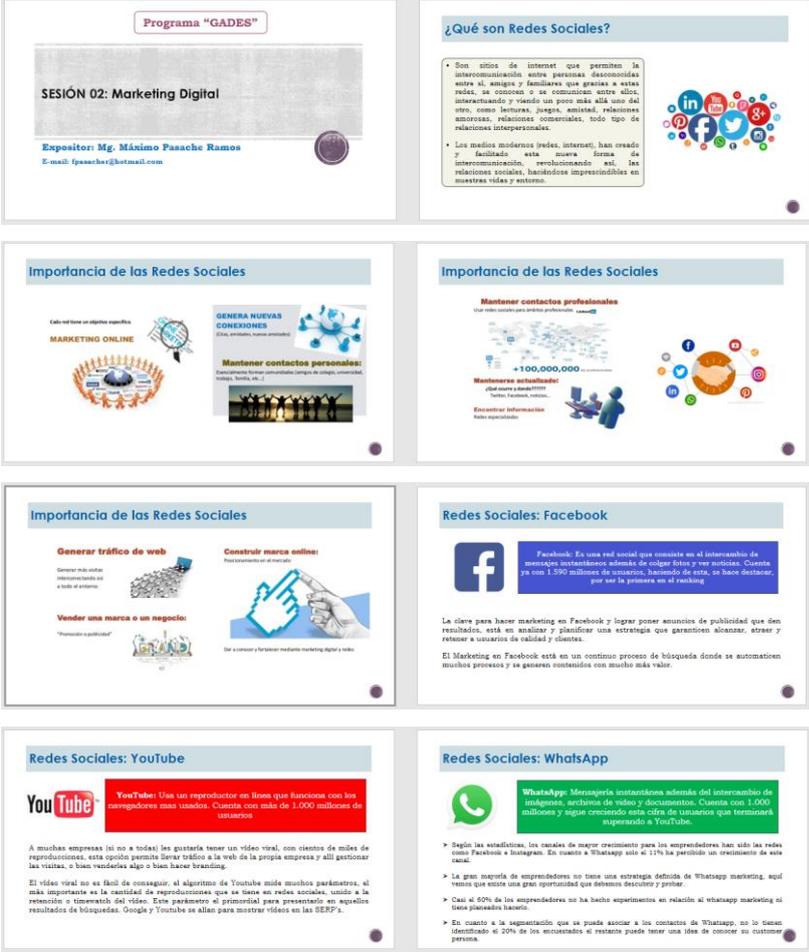
Temario	Marketing Digital
Introducción al programa	Se expone en qué consiste el programa “GADES” y sobre la importancia de los temas de capacitación relacionados a la mejora en la percepción de los objetivos y actividades estratégicas en el plan estratégico de la Facultad de Administración y negocios de una universidad particular, relacionado a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.
Incremento de Rentabilidad	Se explica la importancia de mejorar la rentabilidad económica y financiera en la gestión de los negocios de las universidades, incidiendo en conceptos básicos para después pasar a medición de indicadores de rentabilidad en diferentes objetivos de acuerdo a un plan estratégico. Estos temas refuerzan un elemento importante dentro de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral.
Casuística Marketing en Redes Sociales	Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas: 1) Para el siguiente objetivo estratégico financiero: Crecer participación en el mercado en un 30% ¿Qué acciones estratégicas propone para la organización y llegar a la meta? ¿Qué indicadores propondría para medir los resultados? Fundamente. 2) Para cada alumno en el ciclo de verano se piensa cobrar como pensión \$ 200 USD, por lo que los costos para llevar a cabo este evento serían: publicidad \$ 1600, personal de ventas \$ 2000; otros gastos adicionales \$ 800. Si la cantidad de alumnos estimados para dicho ciclo es de 50 alumnos. Determine la rentabilidad por alumno. 3) Intercambio de respuestas para la corroboración de resultados y discusión del mismo.

Material PPT		
Material de Lectura	<p>- Análisis de Rentabilidad de la empresa: <a href="https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html">https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html</a></p> <p>- La rentabilidad, como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. Claudia Raquel Aguirre Sajami, Cesar Manuel Barona Meza, Gladys Dávila Dávila. Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión.</p>	

**SESIÓN 02: sábado 05 de junio de 18:30 a 20:00**

Temario	Marketing Digital
Gestión de redes sociales	Las redes sociales a través de las plataformas digitales o plataformas virtuales, son espacios en Internet que permiten la ejecución de diversas estrategias de marketing en un mismo lugar que permita satisfacer distintas necesidades.

	<p>Cada una cuenta con funciones diferentes que ayudan a los usuarios a resolver distintos tipos de problemas de manera automatizada, usando menos recursos.</p> <p>Cabe destacar que, en la actualidad, las plataformas digitales y las redes sociales se están convirtiendo en un poderoso modelo de negocio para todo tipo de empresas de cualquier industria.</p>
<p>Facebook, Instagram, Youtube, etc.:</p>	<p>Todo tipo de marketing implica informar a la mayor cantidad de personas posible sobre su negocio. Por lo tanto, el marketing en redes sociales es invaluable, ya que brinda acceso a quizás la mayor cantidad de personas. Mucho más de lo que puede presumir cualquier método convencional o fuera de línea. Entonces Facebook, Instagram, Twitter, YouTube dan ventajas significativas de publicidad en las redes sociales es que proporciona una plataforma personalizada para tratar con clientes potenciales y clientes. Las personas pueden comentar, compartir, tuitear e incluso etiquetar a sus amigos en el contenido generado por la página o cuenta de redes sociales de su empresa. Esto es muy poderoso porque brinda una experiencia personalizada y el cliente potencial o cliente puede sentirse parte de las historias comerciales de la empresa.</p> <p>Como beneficio adicional, puede hablar y recopilar respuestas y datos valiosos de mercado de su audiencia directamente. En comparación con el marketing de medios de comunicación tradicional como la televisión o la radio, es mucho más fácil rastrear y evaluar el éxito de sus anuncios o contenido comercializado. Puede saber en unas pocas horas o días lo que piensa su audiencia o mercado objetivo sobre ese contenido, y en el mundo del marketing, los comentarios de los clientes son invaluable.</p>
<p>Casística Marketing en Redes Sociales</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p>

	<p>1) Realice un análisis FODA de la facultad en cuanto el uso de los medios digitales y las redes sociales, poniendo estrategias de tipo FO, FA, DO, DA.</p> <p>2) Averiguar costo de hacer publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube. Determine las ventajas que nos brinda cada una de ellas.</p> <p>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</p>
<p>Material PPT</p>	
<p>Material de Lectura</p>	<p>- Publicidad en las Redes Sociales:  <a href="https://blog-assets.hootsuite.com/wp-content/uploads/2018/02/gd-SocialMediaAdvertising-es.pdf">https://blog-assets.hootsuite.com/wp-content/uploads/2018/02/gd-SocialMediaAdvertising-es.pdf</a></p> <p>- La Publicidad en las Redes Sociales:  <a href="https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero085/la-publicidad-en-las-redes-sociales/?output=pdf">https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero085/la-publicidad-en-las-redes-sociales/?output=pdf</a></p>

**SESIÓN 03: jueves 10 de junio de 20:00 a 21:30**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Estrategias de Producto y Servicio</b></p>
-----------------------	--

<p>Estrategias de Producto</p>	<p>Se expone sobre la estrategia de producto que es algo más que un backlog de funcionalidades y características. Se debe empezar siempre por una comprensión del mercado y sus necesidades.</p> <p>Dicho término “estrategia de producto”, igual que el papel del product manager, no tiene una definición estándar y significa cosas diferentes en diferentes empresas. Especialmente en productos tecnológicos e innovadores esta falta de definición hace que muchas empresas piensen que por el mero hecho de haber acumulado un backlog de funcionalidades y características sin orden ni concierto ya tienen una estrategia de producto. Como veremos, eso es un gran error.</p> <p>La estrategia de producto describe quiénes son nuestros clientes, cómo nuestro producto encaja en el mercado y cómo va a alcanzar sus objetivos de negocio. La estrategia nos ayuda a enfocarnos en lo que vaya a tener más impacto en nuestros clientes y en el negocio.</p>
<p>Estrategias de Servicio</p>	<p>Se refuerza la idea de que hoy en día nuestros clientes son más demandantes, pues tienen al alcance herramientas como las redes sociales donde pueden hacerse escuchar y compartir buenos o malos comentarios de la última experiencia que tuvo con tu marca.</p> <p>Entonces se debe entender y comprender, ¿cómo crear experiencias positivas y lograr un mejor servicio al cliente? ¡En este artículo te enlistamos las pautas que debes tener en cuenta!</p> <p>¿Por qué es importante mejorar el servicio al cliente?</p> <p>Uno de los objetivos que definen el valor de un negocio es la creación de una cartera de clientes que crezca con el tiempo, y especialmente clientes que renueven su confianza volviendo a comprar. Es aquí donde el servicio al cliente es clave para lograr esta meta.</p>
<p>Práctica sobre Estrategias de Producto y Servicios</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formule estrategias de producto, respecto a la marca, al slogan. ¿Qué otro atributo destacaría en el producto que ofrece la organización?</li> <li>2) Formule estrategias de servicio al cliente, respecto a atracción, recuperación y retención. Fundamente cada estrategia.</li> </ol>

3) Explique cómo se da el ciclo de vida del producto en la organización y qué propone para la innovación.  
 4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.

Material PPT

The material consists of 10 slides from a PowerPoint presentation:

- Slide 1:** Programa "GADES" - SESIÓN 03: Estrategia de Producto y Servicio. Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos.
- Slide 2:** Estrategia de Producto: Es un conjunto de atributos tangibles + productos; diferencia básica para los intangibles que incluye: entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca... Junto con los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar una persona, una idea.
- Slide 3:** Estrategia de Producto: COMPONENTES DEL PRODUCTO: MARCA, DISEÑO, EMPAQUE, ENVASE, EMBAJALE, ETIQUETA, COLOR, PRECIO, GARANTÍA, CAUDAL DEL PRODUCTO, CARACTERÍSTICAS FISICAS DEL PRODUCTO, SERVICIOS DEL VENDEDOR.
- Slide 4:** Estrategia de Producto: ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO: Introducción, Crecimiento, Madurez, Declinación u Involución.
- Slide 5:** Estrategia de Producto: LA MARCA: Es un nombre o un símbolo que se utiliza para identificar un producto de un vendedor o grupo de vendedores, como diferenciación de los productos de otros.
- Slide 6:** Estrategia de Producto: LOGOTIPO Y SLOGAN: LOGO, MARCA, SLOGAN. Includes examples like Adidas and Liverpool.
- Slide 7:** Estrategia de Servicio: El servicio al cliente es quizás una de las áreas fundamentales de todo negocio. Su fin radica en lograr la fidelidad y estima por parte de nuestros clientes, logrando con ello tenerlos por más tiempo. Una estrategia de mercado deberá lograr un incremento en las ventas de la empresa debido a que los clientes se sentirán cómodos adquiriendo nuestros productos y servicios en forma rutinaria.
- Slide 8:** Estrategia de Servicio: Estrategias de atracción, retención, recuperación, mantenimiento, y fidelización.

Material de Lectura

- Estrategias de Producto: <https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Plan%20de%20Mercadotecnia/Leccion%208/WORD/PLANDEMERCADOTECNIA8.pdf>
- Estrategias de Mercadotecnia del Producto y los Servicios: [http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS\\_DE\\_MERCADOTECNIA\\_DEL\\_PRODUCTO\\_Y\\_LOS\\_SERVICIOS.pdf](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ESTRATEGIAS_DE_MERCADOTECNIA_DEL_PRODUCTO_Y_LOS_SERVICIOS.pdf)

SESIÓN 04: sábado 12 de junio de 18:30 a 20:00

Temario	Liderazgo en Costos
---------	---------------------

<p>Bajo Costo</p>	<p>Se explica sobre esta estrategia, que consiste en oferta bienes similares a las empresas de la competencia, pero con la diferencia que se tiene un coste menor, logrando diferenciarse de las demás empresas del mercado, ya que tiene los menores costos de producción de un producto.</p> <p>Con precios menores que la competencia en el mercado, la empresa toma el liderazgo, teniendo un aumento en sus ganancias. Para esto se debe tener un precio bajo en consideración con otras compañías.</p> <p>Para conseguir estos menores costos, se deben tomar en cuenta algunos factores, como lo pueden ser: mejores técnicas de producción que reduzcan los desperdicios, controlando los costos en la materia prima o insumos, logrando con una buena comercialización internacional, menores precios para algunos productos.</p>
<p>Mejor Valor</p>	<p>Se explica los beneficios que se pueden obtener bajo el enfoque de valor de la siguiente manera:</p> <p>Hacer un mejor trabajo aumentando la eficiencia y controlando costos a través de la cadena de valor, gerenciado mejor que sus rivales, ambos, los conductores de costo estructurales y ejecutorios.</p> <p>Renovar la cadena de valor para eliminar algunas actividades generadoras de costos</p> <p>Una combinación de las propuestas 1 y 2.</p>
<p>Práctica sobre Liderazgo en costos</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrolle propuestas estratégicas de bajo costo para lograr el liderazgo de costo en el mercado de universidades con el programa de Administración de Negocios Internacionales en Lima Centro.</li> <li>2) Desarrolle propuestas estratégicas de mejor valor para lograr el liderazgo de costo en el mercado de universidades con el programa de Administración de Negocios Internacionales en Lima Centro.</li> </ol>

3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.

Material PPT

**Programa "GADES"**

**SESIÓN 04: Liderazgo en Costos**

Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos  
E-mail: fpasache@hotmail.com

**Liderazgo en Costos:**

- Consiste en el logro de una posición general en costos mediante sus conjunto de políticas orientadas a ese objetivo.

**¿Cómo se logra?**

- Construcción agresiva de instalaciones para la producción de grandes volúmenes en forma eficiente (clientes cautivos)
- Enfoque de reducción de costos basados en la experiencia (acceso a I+D, control de inversiones).
- Rígidos controles de costos y de gastos indirectos.
- Evitar las cuentas marginales.
- Minimizar gastos en I&D, es. fuerza de ventas, publicidad.

**Liderazgo en Costos:**

Costos son más bajos:

- Se crea una defensa contra los clientes potenciales, ya que estos solo pueden presionar para reducir el precio al adquirir cantidades que no son eficientes.
- Se crea una defensa contra los proveedores potenciales, al tener que contar con mayor flexibilidad para aceptar cualquier aumento del precio en los insumos.
- Se crea una defensa contra los productos sustitutos.

Elaborar modificaciones aun después que los competidores actuales no tengan utilidad, debido a la fuerte competencia.

- Las economías de escala y la curva de la experiencia, son factores de entrada a los costos competitivos.
- Las ventajas tecnológicas, eliminan la ventaja obtenida por la curva de la experiencia.
- Los nuevos segmentos y nuevos competidores con capacidades de innovación, también mejoran la facilidad para el desarrollo.
- El enfoque sólo en los costos, no permite ver los costos que impactan al mercado, en los variables del marketing mix.

**Estrategia de Liderazgo en Costos:**

- Tener los costos más bajos de la industria.
- Poniendo unos precios medios o bajos tenemos mucho beneficios.
- Ser eficiente y ofrecer standards, productos sin adornos, no diferenciados.
- Producción o distribución con economías de escala, competencias por volúmenes.
- Los clientes aceptan los productos.
- Ejemplo: Dell.

**Estrategia de Liderazgo en Costos:**

- Buscamos una ventaja de costos más bajos en unos pocos segmentos de mercado.
- El producto es sencillo, similar a un producto de precio alto y características de líder, pero aceptable para los clientes.
- Ejemplo: Empresas de tinta para impresoras (reciclados)

**Cadena de Valor:**

La cadena de valor

**Cadena de Valor:**

- Describe las actividades que tienen lugar en una empresa.
- Esta descripción se utiliza para analizar la fuerza competitiva de un negocio.
- Agrupar las actividades en:
  - Actividades primarias: Aquellas directamente relacionadas con la creación y entrega de los productos (Marketing de C., Adaptación de C., en empresas manufactureras)
  - Actividades de soporte: Las que no están directamente relacionadas con la producción, pueden mantener la eficacia y la eficiencia (Infraestructura)
- Es para realizar todas las actividades primarias y de soporte.
- Veremos los procesos que realizamos mejor y cuáles subcontratar

**Cadena de Valor:**

- ¿Qué actividades están directamente relacionadas con la obtención de ventaja competitiva?
- Por ejemplo,
  - Si queremos diferenciarnos mediante la calidad, tendremos que tener unas "operaciones" mejores que la competencia.
  - Si queremos ser líderes en costos, tendremos que ver los costos de las actividades de la cadena o reducir los recursos utilizados.

Material de Lectura

- Estrategia de liderazgo en costes: <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/>
- La Cadena de Valor: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

SESIÓN 05: jueves 17 de junio de 20:00 a 21:30

Temario

Liderazgo en Clientes

<p>Buena Gestión en Relación a Clientes</p>	<p>Se define un modelo que trata de explicar lo que tiene que hacer una organización para conseguir enfocarse a su cliente y mejorar el servicio que le proporciona. Se enumeran los principales componentes a tener en cuenta para crear una organización orientada al cliente:</p> <p>Liderazgo orientado al cliente.</p> <p>La misión de la organización debe estar orientada al cliente y al largo plazo.</p> <p>La cultura organizacional debe estar orientada al cliente.</p> <p>La estrategia empresarial debe estar orientada a conseguir la confianza del cliente.</p> <p>Los valores organizacionales se deben centrar en cuidar al cliente.</p> <p>Los estándares de comportamiento de la organización deben estar orientados a construir relaciones y compromisos a largo plazo con el cliente.</p> <p>El cliente debe ser el centro de la organización, a donde esta dirige todos sus esfuerzos.</p> <p>Todos los miembros de la organización deben poseer y desarrollar habilidades de comunicación.</p>
<p>La comunicación con el cliente</p>	<p>La relación con el cliente es fundamental para el éxito de la organización y, en esta relación, juega un papel muy importante la comunicación. La comunicación tiene como objetivo eliminar los obstáculos existentes entre la organización y el cliente y procurar que la información en ambas direcciones sea clara. En definitiva, la comunicación debe estar orientada a la satisfacción del cliente.</p> <p>En ese sentido, la información debe cumplir una serie de requisitos:</p> <p>La información debe ser sincera: la información sincera es aquella que no se corta (la verdad “a medias” no es verdad) y cuya recepción está controlada (debe llegar a su destinatario).</p>

	<p>La información debe ser permanente: la información tiene que ser actual y tiene que poder ser situada en un contexto y proceso determinado.</p> <p>La información debe ser comprensible: la información debe ser adaptada a las capacidades de recepción del destinatario, es decir, hay que intentar entender lo que dice el cliente, a la vez que ser entendido por este. Además, la información no debe ser excesiva, pues de lo contrario puede ocasionar aburrimiento y un clima desfavorable para el diálogo.</p>
Práctica sobre Liderazgo en Clientes	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Formule y diseñe una propuesta para tomar el liderazgo en la organización respecto al cliente objetivo en base a las relaciones con el cliente.</li><li>2) Formule y diseñe una propuesta para tomar el liderazgo en la organización respecto al cliente objetivo en base a la comunicación con el cliente.</li><li>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li></ol>

<p>Material PPT</p>		
		
		
		

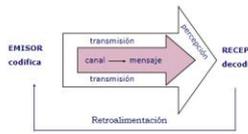
<p>Material de Lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Liderazgo y su relación con la Satisfacción de los Clientes: un enfoque teórico: <a href="https://www.researchgate.net/publication/331803395_El_Liderazgo_y_la_Satisfaccion_de_los_Clientes_un_enfoque_teorico">https://www.researchgate.net/publication/331803395_El_Liderazgo_y_la_Satisfaccion_de_los_Clientes_un_enfoque_teorico</a></li> <li>- LXC: Liderazgo en experiencia de clientes: <a href="https://www.profiteditorial.com/libro/lxc-liderazgo-en-experiencia-de-clientes/">https://www.profiteditorial.com/libro/lxc-liderazgo-en-experiencia-de-clientes/</a></li> </ul>
----------------------------	---

**SESIÓN 06: sábado 19 de junio de 18:30 a 20:00**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Comunicación Efectiva</b></p>
-----------------------	-------------------------------------

<p>Proceso de la Comunicación</p>	<p>Se explica sobre la importancia del proceso de comunicación como el conjunto de acciones que se ponen en práctica para transmitir, de manera eficaz y eficiente, un mensaje entre uno o más individuos.</p> <p>Esto surge de la necesidad de comunicar e intercambiar una información, opinión o sentimiento de manera exitosa. Por tanto, su objetivo es comunicar algo que otros puedan entender.</p> <p>El proceso de comunicación inicia cuando el emisor tiene clara la idea que desea comunicar, formula el mensaje y lo envía a través de un canal (voz, mensaje escrito, lenguaje corporal, etc.). Luego, el mensaje es recibido y decodificado por el receptor, quien, a continuación, podrá responder e intercambiar su opinión.</p>
<p>Técnicas de Comunicación Efectiva</p>	<p>Comunicar es un acto de vital importancia tan natural como la respiración, pero esto no significa que siempre se efectúe de forma eficaz, pues en las relaciones interpersonales puede volverse un poco más complicado. Hoy aprenderás las mejores técnicas en comunicación asertiva para relacionarte con tu equipo de trabajo, pues las relaciones laborales son un lazo muy importante en la vida de las personas ¡y tu puedes potenciar su comunicación!</p> <p>Escucha efectiva o empática: Esta característica consiste en prestar atención al interlocutor que se encuentra formulando el mensaje, lo que ayuda a empatizar, comprender y conectar en un nivel más profundo con el otro. Para algunas personas, escuchar es uno de los comportamientos más difíciles de realizar, pues requiere de una apertura psicológica y atención a las palabras que se usan.</p> <p>La comunicación verbal es un acto exclusivo del ser humano, por medio de este la persona transmite los mensajes con el uso de palabras, pero, aunque se realiza durante la mayor parte de la vida, no necesariamente se logra de la mejor manera. Si quieres tener una buena comunicación verbal lo primero que necesitarás</p>

	<p>hacer, es tomarte unos segundos para pensar “¿qué quiero decir?”.</p> <p>Comunicación no verbal, es un tipo de comunicación la que más se práctica, pues en ella se incluyen gestos, acciones, movimiento con las manos, miradas, maneras de sentarse, afirmar o negar con la cabeza, abrir los ojos ante una información sorprendente, suspiros, exhalaciones, risas, sonrisas e incluso, la forma de vestir o el arreglo personal. Los mensajes no verbales son tan poderosos que pueden facilitar situaciones y contextos sin necesidad de decir una sola palabra.</p>
<p>Práctica sobre Comunicación Efectiva</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Formule y diseñe estrategias para desarrollar una buena comunicación asertiva.</li><li>2) Formule y diseñe estrategias para desarrollar una buena comunicación verbal, considerando el proceso de la comunicación.</li><li>3) Demuestre por qué es importante manejar una buena comunicación no verbal frente a los clientes de la organización.</li><li>4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li></ol>

Material PPT	<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 06: Comunicación Efectiva</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p>	<p><b>Sobre la Comunicación:</b></p> <p><b>La comunicación es una habilidad clave en la Empresa</b></p> <p>Interna y externa Como <b>Motor de motivación</b> Con clientes y proveedores Inspira valores Cohesiona equipos</p> 
	<p><b>Objetivos de la Comunicación:</b></p> 	<p><b>Elementos del Proceso de Comunicación:</b></p> 
	<p><b>Proceso de Comunicación:</b></p> 	<p><b>Niveles de Comunicación Efectiva:</b></p>  <p>LOS MENSAJES OCURREN SIMULTANEAMENTE EN LOS DOS NIVELES</p>
	<p><b>Técnicas de Comunicación Efectiva:</b></p> <p>Lograr sintonía comunicativa ya que todos adicionalmente nos comunicamos "no verbalmente".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La postura</li> <li>✓ La voz: tono y volumen</li> <li>✓ Los gestos</li> <li>✓ Contacto visual</li> <li>✓ Modo en que ocupamos nuestro espacio</li> </ul> <p>Debemos controlar el lenguaje corporal</p> 	<p><b>Técnicas de Comunicación Efectiva:</b></p> <p>Escuchar de verdad, es uno de los principales modos con que transmitimos aceptación y respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuchar significa ser capaz de hacerlo sin criticar, aconsejar, discutir, convencer.</li> <li>✓ Los excelentes negociadores suelen escuchar el doble de lo que hablan y utilizan técnicas como: de resumen, hacer preguntas y clarificar.</li> <li>✓ Escuchar con atención significa percibir no sólo las palabras que el interlocutor utiliza, sino también toda gama de señales que transmite.</li> </ul> 

Material de Lectura

- Comunicación efectiva:  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod\\_resource/content/0/04.\\_Comunicacion\\_efectiva.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod_resource/content/0/04._Comunicacion_efectiva.pdf)
- Principios de la comunicación efectiva:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v36n2/2619-6107-rcci-36-02-188.pdf>

**SESIÓN 07: jueves 24 de junio de 20:00 a 21:30**

Temario	Fidelización de los Clientes
---------	------------------------------

<p>Fidelización de Clientes</p>	<p>Cualquier negocio o empresa debe contar con un plan de retención de clientes para poder finalizarlos correctamente. Y para esto se debe desarrollar una estrategia orientada al consumidor, lo que implica tener al cliente como centro del negocio. La fidelización es consecuencia de varias actividades. Primero hay que captar clientes, luego retenerlos y en una tercera e importante etapa fidelizarlos, ya que cuando se capta clientes, normalmente son nuevos.</p> <p>La fidelización es cuando el cliente se identifica con nuestra marca y al tener esa identificación deja de ser consumidor, para convertirse en alguien que de todas maneras nos va a comprar, que se identifica con la marca, la defiende, la recomienda y la representa sin nada a cambio en las redes. Es decir, es un consumidor activo. Hay mucha interacción a través de este usuario ya fidelizado.</p> <p>¿Por qué es importante la fidelización de clientes?</p> <p>Está comprobado que los clientes antiguos compran más al conocer ya tu marca desde hace tiempo que los nuevos por lo que es interesante mantenerlos.</p> <p>La fidelización reduce más costes que las estrategias para conseguir nuevos clientes. Según Philip Kotler, importante economista americano, cuesta entre 5 a 7 veces más caro conseguir un nuevo cliente que mantener a uno antiguo. Permitted además tener ingresos fijos que ayudarán a la persistencia del negocio.</p>
<p>Técnicas de Fidelización de Clientes</p>	<p>Construir una secuencia automatizada para la fidelización de clientes: A la hora de construir esa secuencia de mensajes, te damos ideas de comunicación efectivas una vez se consigue el email de contacto del posible cliente. Le enviamos las siguientes comunicaciones cada cierto tiempo:</p> <p>Mensaje de agradecimiento tras la compra. Ser agradecido y dar las gracias por elegirnos. Aprovecharemos para recordarle que la empresa está a su disposición para solucionar cualquier cosa o duda, apenas estamos a un mensaje de distancia.</p>

	<p>Mensaje para conocer la opinión del servicio o producto. Se aconseja enviar este mensaje tras varios días de la compra o consumo. Cada opinión servirá para saber si se está obteniendo el valor esperado además de comunicar al cliente que su opinión cuenta y nos importa para mejorar.</p> <p>Mensaje enviando alguna información útil. Por ejemplo, contenido con información relacionada con la temática del producto que ha comprado o contratado, otros servicios o áreas de trabajo de la empresa que le pueda ser de interés.</p> <p>Si es pertinente, enviar mensaje con algún obsequio inesperado. Una de las técnicas de marketing para fidelizar clientes más efectivas es realizar un regalo inesperado. Pocas cosas causan mejor impresión así que, si podemos, debemos usarla.</p> <p>Mensajes con descuentos exclusivos, solo para clientes fieles como él.</p> <p>Etc.</p>
<p>Evaluación sobre Técnicas de Fidelización</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elabore estrategias en base a una secuencia automatizada para la fidelización de clientes. Explique paso a paso</li> <li>2) ¿De qué manera utilizaría las redes sociales como técnica de marketing para fidelizar clientes?</li> <li>3) ¿Qué canales de comunicación son los más apropiados que permitan fidelizar al cliente? Explique</li> <li>4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>

<p>Material PPT</p>	<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 07: Fidelización de los Clientes</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p>	<p><b>Fidelización de Clientes:</b></p> <p>La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece leal a la compra de un producto o servicio, de una forma continua o periódica.</p> <p>La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente, trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que se venden.</p>						
	<p><b>Estrategia de Fidelización:</b></p> <p>Empieza con la formación de los empleados para que adopten el siguiente principio:</p> <p>La calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, lo que conduce a la fidelización del cliente, lo cual conduce a la rentabilidad.</p>	<p><b>Estrategia de Fidelización:</b></p> <p>Las acciones estratégicas están encaminadas a lograr la satisfacción del cliente y su posterior fidelización, estas se aplican de acuerdo al cliente:</p> <p><b>Según el Nivel de Satisfacción</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clientes</th> <th>Acciones Estratégicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes insatisfechos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar un sistema de recibo de quejas y reclamos.</li> <li>Recoger sugerencias de los clientes.</li> <li>Implementar planes de comunicación con el cliente, que nos permita obtener de los nuevos productos, clientes y el incremento de valor añadido.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Clientes indiferentes</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos de la competencia y comparar nuestro producto con el de la competencia.</li> <li>Mejorar atributos de la competencia.</li> <li>Realizar campañas que permitan modificar la imagen que tienen del establecimiento.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Clientes	Acciones Estratégicas	Clientes insatisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar un sistema de recibo de quejas y reclamos.</li> <li>Recoger sugerencias de los clientes.</li> <li>Implementar planes de comunicación con el cliente, que nos permita obtener de los nuevos productos, clientes y el incremento de valor añadido.</li> </ul>	Clientes indiferentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos de la competencia y comparar nuestro producto con el de la competencia.</li> <li>Mejorar atributos de la competencia.</li> <li>Realizar campañas que permitan modificar la imagen que tienen del establecimiento.</li> </ul>
	Clientes	Acciones Estratégicas						
	Clientes insatisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar un sistema de recibo de quejas y reclamos.</li> <li>Recoger sugerencias de los clientes.</li> <li>Implementar planes de comunicación con el cliente, que nos permita obtener de los nuevos productos, clientes y el incremento de valor añadido.</li> </ul>						
Clientes indiferentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos de la competencia y comparar nuestro producto con el de la competencia.</li> <li>Mejorar atributos de la competencia.</li> <li>Realizar campañas que permitan modificar la imagen que tienen del establecimiento.</li> </ul>							
<p><b>Estrategia de Fidelización:</b></p> <p><b>Según el Nivel de Satisfacción</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clientes</th> <th>Acciones Estratégicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes Satisfechos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar periódicamente el trato con el cliente.</li> <li>Seguimiento de las acciones de la competencia.</li> <li>Implementar programas de fidelización (tarjetas de compra, clubes de clientes, etc.).</li> <li>Presencia en redes sociales.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Clientes muy satisfechos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha continua del cliente y del mercado.</li> <li>Reconocer periódicamente la compra (bonos, ...)</li> <li>Realizar acciones de comunicación que tengan como eje al cliente.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Clientes	Acciones Estratégicas	Clientes Satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar periódicamente el trato con el cliente.</li> <li>Seguimiento de las acciones de la competencia.</li> <li>Implementar programas de fidelización (tarjetas de compra, clubes de clientes, etc.).</li> <li>Presencia en redes sociales.</li> </ul>	Clientes muy satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha continua del cliente y del mercado.</li> <li>Reconocer periódicamente la compra (bonos, ...)</li> <li>Realizar acciones de comunicación que tengan como eje al cliente.</li> </ul>	<p><b>¿Por qué se van los Clientes?:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1% Fin actividad</li> <li>&gt; 1% Cambio de residencia</li> <li>&gt; 5% Amigo en otra empresa Caso Banco</li> <li>&gt; 9% Acciones de la competencia (precio)</li> <li>&gt; 15% Insatisfacción con el producto (calidad)</li> <li>&gt; 69% Falta de contacto y de atención personal!!!</li> </ul>	
Clientes	Acciones Estratégicas							
Clientes Satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar periódicamente el trato con el cliente.</li> <li>Seguimiento de las acciones de la competencia.</li> <li>Implementar programas de fidelización (tarjetas de compra, clubes de clientes, etc.).</li> <li>Presencia en redes sociales.</li> </ul>							
Clientes muy satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha continua del cliente y del mercado.</li> <li>Reconocer periódicamente la compra (bonos, ...)</li> <li>Realizar acciones de comunicación que tengan como eje al cliente.</li> </ul>							
<p><b>Programas de Fidelización:</b></p> <p>Los programas de fidelización son gestos de acción encaminados a incentivar el consumo del cliente para que este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se implique con la marca o empresa</li> <li>• Se muestre satisfecho y repita periódicamente la compra.</li> <li>• La empresa pueda obtener información muy útil sobre sus clientes.</li> </ul>	<p><b>Clave para fomentar la Fidelización de los Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agradecer siempre la compra</li> <li>Mantener contacto con el cliente</li> <li>Acompañar el producto con un manual de instrucciones</li> <li>.....</li> </ul>							

**SESIÓN 08: sábado 26 de junio de 18:30 a 20:00**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Inbound Marketing</b></p>
<p>Estrategias de Inbound Marketing</p>	<p>Antes de ejecutar cualquier estrategia en redes sociales la marca necesita saber qué quiere conseguir exactamente y a quien va dirigida su acción.</p> <p>El objetivo principal es conseguir aumentar a la comunidad para obtener mayor alcance de mis comunicaciones en Twitter.</p>

Mi objetivo secundario fue el de dar a conocer la plataforma de concursos Bloonder.

Mi audiencia eran todos los usuarios interesados en aprender sobre la publicidad y ofertas de Facebook (Community Managers, estudiantes, profesionales, curiosos, etc...)

Cientes: Si vamos a lanzar una estrategia de Inbound Marketing tendremos que configurar y preparar nuestra web o blog para recibir a los posibles clientes. Este proceso es muy importante ya que nos ayudará a conseguir los objetivos previamente definidos. En el caso del libro, me encargué de diseñar un banner en blog para promocionar el libro y de instalar un Plugin que permitía a los usuarios descargarse el libro a cambio de un tuit y un follow a mi perfil de Twitter.

Planificamos los contenidos:

Para las marcas es recomendable hacer un calendario con los contenidos que se generarán para conseguir los objetivos previamente definidos. Aunque en mi caso al tratarse de una estrategia en concreto no tuve la necesidad de crear un plan de contenidos.

¿Qué tipo de contenidos? Ebooks, infografías, whitepapers, post en blog

¿Cuándo se publicarán? 1 vez al mes un ebook, 1 post a la semana en el blog, etc...

Promocionamos nuestro contenido en canales online: Una vez optimizado los contenidos es el momento de compartirlos en las redes sociales de la marca (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Pinterest, etc...) y otros canales de comunicación como Menéame, Mkt Fan, Bitácoras, etc...

En el paso de configuración ya había creado mi "landing page" que permite convertir al tráfico en posible cliente. Os recuerdo que para descargar el libro los usuarios tenía que enviar un tuit y hacerse seguidores de mi cuenta (aquí esta mi conversión).

<p>Metodología Inbound Marketing</p>	<p>¿Cómo lo hacemos?</p> <p>Alineando los departamentos de marketing y ventas, atraerás prospectos en lugar de salir a buscarlos. El proceso inbound sigue 4 pasos que corresponden al recorrido de compra del prospecto:</p> <p><b>Atraer prospectos (Atraer).</b> Crear contenido de valor es la clave para tener visitas en tu página. Difundirlo en redes sociales, blogs, sitios web, etc. aumentará tu tráfico orgánico.</p> <p><b>Generar leads (Convertir).</b> El tráfico se transforma en registros de una base de datos que puedes emplear para aumentar tus oportunidades de venta. Para ello, puedes ofrecer contenido relevante y específico al usuario a cambio de un formulario con sus datos.</p> <p><b>Convertirlos en clientes (Cerrar).</b> Se catalogan los prospectos calificados para darles seguimiento de manera ordenada y productiva, asegurando el aumento de las ventas.</p> <p><b>Generar lealtad (Deleitarlos).</b> Se trata de un proceso continuo. Mantener a los clientes complacidos e informados con contenido relevante para ellos favorecerá que promuevan tu marca.</p> <p>Emplear el Recorrido del comprador (buyer's journey). Es el proceso de investigación que realiza un usuario antes de concretar una compra. Consta de 3 etapas: Reconocimiento, Consideración y Decisión.</p>
<p>Evaluación sobre Estrategias de Inbound Marketing</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establezca una lluvia de ideas sobre las principales estrategias de inbound marketing que serían recomendables para aplicar a nuestros clientes</li> <li>2) Elabore una metodología para implementar estrategias de inbound marketing en la organización.</li> <li>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>

<p>Material PPT</p>		

<p>Material de Lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es el Inbound Marketing?: <a href="https://www.titular.com/blog/que-es-inbound-marketing">https://www.titular.com/blog/que-es-inbound-marketing</a></li> <li>- Inbound Marketing - Qué es, origen, metodología y filosofía: <a href="https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es">https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es</a></li> <li>- Qué es el Inbound Marketing - RD Station <a href="https://www.rdstation.com/es/inbound-marketing/">https://www.rdstation.com/es/inbound-marketing/</a></li> </ul>
----------------------------	--

**SESIÓN 09: jueves 01 de julio de 20:00 a 21:30**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Gestión Efectiva de la Organización</b></p>
-----------------------	---

<p>Gestión organizativa</p>	<p>Los esquemas organizativos tradicionales son:</p> <p>Organización por Funciones: Esta es la forma más sencilla y recomendable para organizaciones centralizadas. Las funciones más estandarizadas son Comercialización, Abastecimientos, Producción-Servicio, Operaciones-Mantenimiento, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Administración. Se pueden agregar otras más recientes y especializadas tales como: Calidad, Control de Gestión, Prevención de Riesgos y Relaciones Públicas.</p> <p>Organización por Divisiones: Esta forma organizativa es conveniente para empresas que están extendidas geográficamente o a través de distintos segmentos de clientes. Lo más común es tener divisiones por zonas geográficas, tipos de clientes y tipos de productos-servicios. Dentro de cada División se tiene nuevamente el esquema funcional.</p> <p>Organización Matricial: En este caso se tiene un “cruce” entre las dos anteriores ya que para cada División se tiene una Gerencia, pero a la vez existen gerencias transversales a las divisiones, comúnmente en áreas como Marketing, Recursos Humanos y Finanzas. Un subordinado podría tener que responder a los requerimientos de su gerencia Divisional y/o Funcional.</p> <p>Tecnología de Gestión utilizada en RPS: Costeo TDABC. Aunque un modelo de costeo aparentemente puede tener poca relación con el esquema organizacional adoptado por una empresa, la verdad es que no existe un modelo de gestión que permita apoyar el diseño organizacional óptimo y por ello es que según nuestra experiencia el uso del TDABC permite mejorar el resultado organizacional toda vez que separa las áreas de trabajo de una empresa en 3:</p> <p>Áreas de Apoyo Indirecto: Estas áreas existen para apoyar a otras áreas. Las más comunes dentro de una empresa son la Gerencia, Contabilidad, Recursos Humanos, Informática y Calidad.</p>
-----------------------------	---

	<p>Áreas de Apoyo Directo: Las más comunes son Administración de la Producción-Servicio, Comercialización y Abastecimiento Justo a Tiempo. La característica de estas áreas es que apoyan directamente los procesos de transformación ejecutados por la empresa sobre sus Materias Primas.</p> <p>Áreas Técnicas: Son aquellas que realizan el proceso de transformación de las Materias Primas en Productos Terminados. Asumen multitud de nombres según sea la Industria a la que pertenece la empresa.</p>
<p>Optimización de la distribución de actividades</p>	<p>Los procesos de una organización deben ser el máximo independiente. Imagine una situación en la que, por cualquier razón, un colaborador necesite ausentarse del trabajo. Las actividades deben seguir sus flujos, no importa quien realice. Este es uno de los principios de BPM (Business Process Management), como hemos visto en el caso del proceso automatizado de admisión de Interact. Como definición, Gart Capote (2011: 48) [1] conceptualiza en su libro Guía para la Formación de Analistas de Procesos como:</p> <p>Un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>En este sentido, el Ciclo de Gestión por Procesos es el camino para mapear, perfeccionar y automatizar los procesos de una empresa. Para ello, presentamos en este artículo 6 pasos para optimizar los flujos de actividades que componen su organización.</p> <p>El primer paso del Ciclo de Gestión por Procesos consiste en mapear la situación actual. Para este mapeo, se debe realizar un levantamiento documental (documentos involucrados) y</p>

	<p>metodológico (modos de realización de las actividades) con el propósito de esquematizar detalladamente el proceso.</p> <p>Así, el modelado AS-IS (situación actual del proceso) debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) definición del procedimiento,</li> <li>b) actividades detalladas,</li> <li>c) personas implicadas,</li> <li>d) etapas documentadas o pasibles de documentación. Lea también 6 consejos para una eficiente gestión de documentos.</li> </ul> <p>Algunas herramientas para la asignación del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aplicación de cuestionarios,</li> <li>b) observación in situ del proceso,</li> <li>c) entrevista individual con cada colaborador,</li> <li>d) reunión en grupo para la retirada del proceso.</li> </ul> <p>Cada caso es un caso. Muchas veces, las organizaciones operan sin reflexionar sobre sus procesos. En otras, ni siquiera saben que realmente existen. De todos modos, esta etapa es fundamental para formalizar el escenario actual, así como identificar y priorizar problemas a ser atendidos.</p>
<p>Evaluación sobre Gestión de Actividades</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Elabore estrategias en base a una secuencia automatizada para la fidelización de clientes. Explique paso a paso</li> <li>2) ¿De qué manera utilizaría las redes sociales como técnica de marketing para fidelizar clientes?</li> <li>3) ¿Qué canales de comunicación son los más apropiados que permitan fidelizar al cliente? Explique</li> <li>4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ul>

<p>Material PPT</p>	<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 09: Gestión Efectiva de la Organización</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p>	<p><b>Claves para una buena Gestión de la Organización:</b></p>  <p>El potencial de las personas radica en la capacidad de ofrecer un valor añadido a la organización</p>																		
	<p><b>Cultura Organizacional y Clima Organizacional:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CULTURA ORGANIZACIONAL</th> <th>CLIMA ORGANIZACIONAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Es un constructo colectivo que concierne las percepciones sobre las características y/o atributos de la organización para sí o sus miembros.</td> <td>1. Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.</td> </tr> <tr> <td>2. Su origen se encuentra en conductas que implican comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todos los miembros cumplen.</td> <td>2. Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de los miembros.</td> </tr> <tr> <td>3. Es el resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de los miembros.</td> <td>3. Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.</td> </tr> <tr> <td>4. Tiene permanencia relativa en el tiempo.</td> <td>4. Es susceptible de cambios en el corto tiempo.</td> </tr> </tbody> </table>	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	1. Es un constructo colectivo que concierne las percepciones sobre las características y/o atributos de la organización para sí o sus miembros.	1. Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.	2. Su origen se encuentra en conductas que implican comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todos los miembros cumplen.	2. Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de los miembros.	3. Es el resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de los miembros.	3. Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.	4. Tiene permanencia relativa en el tiempo.	4. Es susceptible de cambios en el corto tiempo.	<p><b>Cultura Organizacional y Clima Organizacional:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CULTURA ORGANIZACIONAL</th> <th>CLIMA ORGANIZACIONAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y se legitiman con sus comportamientos (conductas colectivas).</td> <td>2. Se mide, puede ser calificado y recibe objetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.</td> </tr> <tr> <td>4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerado como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.</td> <td>4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.</td> </tr> <tr> <td>7. Los atributos y características que resultan de su desarrollo endógeno el marco que regula las relaciones sociales.</td> <td>7. Los factores, situaciones aceptables, estables y dinámicas colectivas que regulan las relaciones sociales.</td> </tr> </tbody> </table>	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	1. Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y se legitiman con sus comportamientos (conductas colectivas).	2. Se mide, puede ser calificado y recibe objetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.	4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerado como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.	7. Los atributos y características que resultan de su desarrollo endógeno el marco que regula las relaciones sociales.	7. Los factores, situaciones aceptables, estables y dinámicas colectivas que regulan las relaciones sociales.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL																		
	1. Es un constructo colectivo que concierne las percepciones sobre las características y/o atributos de la organización para sí o sus miembros.	1. Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.																		
2. Su origen se encuentra en conductas que implican comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todos los miembros cumplen.	2. Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de los miembros.																			
3. Es el resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de los miembros.	3. Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.																			
4. Tiene permanencia relativa en el tiempo.	4. Es susceptible de cambios en el corto tiempo.																			
CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL																			
1. Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y se legitiman con sus comportamientos (conductas colectivas).	2. Se mide, puede ser calificado y recibe objetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.																			
4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerado como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	4. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.																			
7. Los atributos y características que resultan de su desarrollo endógeno el marco que regula las relaciones sociales.	7. Los factores, situaciones aceptables, estables y dinámicas colectivas que regulan las relaciones sociales.																			
<p><b>Optimización de Recursos:</b></p> 	<p><b>Optimización de Procesos en la Organización:</b></p> <p>La mejora de los procesos está relacionada con los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de los procesos críticos, minimizando errores, fallas y defectos en los productos y servicios.</li> <li>Eliminación de la duplicidad de los procesos, excluyendo las actividades que no generan valor.</li> <li>Optimización de los tiempos de entrega de los productos terminados, reduciendo considerablemente los tiempos en los diferentes procesos.</li> <li>Documentación de los procesos, basándose en la eficiencia organizacional.</li> <li>Mejoramiento de la calidad, incrementando la satisfacción de los clientes.</li> <li>Aprovechamiento máximo de los recursos, ajustado al buen uso de la materia prima, maquinarias y equipos y horas trabajo.</li> <li>Reducción de los costos incurridos en los diferentes procesos.</li> <li>Utilización de herramientas metodológicas que resulten en un trabajo ordenado y controlado de las mejoras efectuadas.</li> </ul>																			
<p><b>Optimización de Procesos en la Organización:</b></p> <p><b>Beneficios de la optimización de los procesos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Simplificación de los procesos y optimización de los recursos</b> Permite eliminar problemas asociados con la planificación errónea del proceso y de los recursos, tales como la falta de conocimiento del talento (tal) en la organización, sobrecapacidad del personal, problemas de asignación de recursos, riesgos propios del proyecto, entre otros. La estandarización de los procesos y optimización de recursos, puede mejorar la transparencia y el control de los mismos, que a la vez se resume en importantes beneficios para el negocio.</li> <li><b>Reducción de costos y aumento de la rentabilidad</b> Permite evaluar fácilmente el desempeño del proceso y la utilización de los recursos, reduciendo los costos y asegurando la eficiencia y eficacia.</li> <li><b>Resolución de problemas</b> Los problemas o conflictos, en cualquier proceso de la empresa, pueden tener efecto significativo en los ingresos, por tanto en la rentabilidad de la misma. Dicha optimización permite la detección simple de cualquier conflicto y la resolución oportuna.</li> </ol>	<p><b>Optimización de Procesos en la Organización:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Mejora en las entregas</b> Al optimizar los procesos, se genera un mejor desempeño general que trae consigo la mejora de los tiempos de entrega, que a la vez reduce costos y aumenta los márgenes de rentabilidad. Además permite equilibrar la carga de trabajo y se evitan períodos ociosos.</li> </ol> 																			

**SESIÓN 10: sábado 03 de julio de 18:30 a 20:00**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Actividad Docente</b></p>
-----------------------	---------------------------------

Material de Lectura

- Optimización de procesos en una empresa:  
<https://geinfor.com/business/optimizacion-de-procesos-en-una-empresa/>
- Optimización por procesos de producción:  
<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/optimizacion-de-procesos>

Desempeño docente	<p>Si duda la labor docente requiere de una reflexión y un análisis constante de la propia práctica, esto con el fin de identificar las fortalezas, así como aquellos aspectos que se deban perfeccionar. Esto implica no solamente el trabajo en el aula, sino que abarca otros ámbitos relacionados con el funcionamiento de la escuela, por lo que es preciso mantenerse actualizados y en búsqueda de la mejora permanente.</p> <p>1. Conoce a tus alumnos: Identifica sus ritmos estilos y ritmos de aprendizaje, sus intereses y características. De igual forma es recomendable que te familiarices con el contexto en que se desenvuelven y conozcas qué materiales y recursos están a su alcance, así como qué elementos socioculturales se pueden tomar como ventaja para favorecer el aprendizaje.</p> <p>2. Planifica tus clases: Es importante que tengas claros los aprendizajes esperados, los propósitos de la clase y que tomes en cuenta a los alumnos, sus intereses y necesidades, los materiales disponibles en el contexto, así como el enfoque pedagógico de la asignatura. Organiza las actividades en una secuencia didáctica con inicio, desarrollo y cierre; incluye también la manera en que vas a evaluar (tipos de evaluación e instrumentos).</p> <p>3. Emplea diversas técnicas y estrategias de enseñanza: La enseñanza tradicional en donde los alumnos escuchan pasivamente y el docente explica el contenido ha quedado atrás, ahora es necesario que los profesores implementen técnicas variadas en clase como: , dramatizaciones, debate, foro, juego de roles, mesa redonda; así como estrategias diversas, como: Aprendizaje basado en proyectos, Aprendizaje basado en problemas, Aula invertida, Aprendizaje situado, Aprendizaje basado en desafíos, entre otras.</p> <p>Etc.</p>
-------------------	---

<p>Seguimiento a actividades del docente</p>	<p><b>Acompañamiento pedagógico:</b></p> <p>Genera espacios de trabajo colegiado a través de los medios de comunicación pertinentes y acompaña a tu equipo docente en la revisión, ajuste y mejora de la planificación curricular según las competencias priorizadas en la estrategia aprendo en casa y las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes.</p> <p>Promueve la capacitación constante del equipo docente y motiva a que revisen continuamente las experiencias de aprendizaje, materiales y recursos que el Minedu publica mediante la página web Aprendo en casa, TV y radio.</p> <p>Registra cómo el equipo docente está logrando adecuarse al trabajo a distancia y qué dificultades presentan; por ejemplo, consolida información sobre el número de personal docente que logró acceder a las estrategias y recursos brindados.</p> <p><b>Monitoreo de la práctica pedagógica:</b></p> <p>Orienta a tu equipo docente sobre los mecanismos a usar y cómo organizar el monitoreo de las y los estudiantes para verificar si están desarrollando las estrategias y accediendo a los recursos brindados por el Minedu, en el marco de Aprendo en casa. Asimismo, despeja sus dudas, incrementa su confianza y flexibilidad para que puedan adaptarse a esta nueva manera de practicar la docencia.</p> <p>Promueve que tu equipo docente identifique las dificultades que enfrenta en el monitoreo a las y los estudiantes. Asimismo, establece estrategias institucionales para su atención y plantea recomendaciones y adecuaciones.</p>
<p>Evaluación sobre desempeño docente</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p>

- 1) Elabore estrategias didácticas de acuerdo a su especialidad de cátedra, considerando apertura, desarrollo y cierre de su sesión de clases
- 2) ¿Describa que actividades importantes deben ser monitoreada al docente? Herramienta de registro
- 3) ¿Cómo planificaría un seguimiento a los estudiantes para medir el logro de la sesión de clase?
- 4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.

Material PPT

- Material de Lectura
- Marco de Buen desempeño docente: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
  - Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta: <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1128/html>

## SESIÓN 11: jueves 08 de julio de 20:00 a 21:30

Temario	Gestión Documentaria
La gestión documental	<p>La gestión documental consiste en un conjunto de técnicas y prácticas usadas para administrar toda la documentación de una organización (emails, PDFs, Words, planos, audios, vídeos, etc.). No existen dos organizaciones idénticas, por lo que la gestión de esos documentos deberá adaptarse a cada empresa, permitiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Recuperar la información</li><li>Determinar el tiempo que los documentos deben guardarse</li><li>Eliminar los que ya no sirven</li><li>Asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos</li></ul> <p>Con toda esta documentación en el sistema, podemos hacer que éste reparta las tareas a los diferentes usuarios, con flujos de trabajo digitales, que permiten una mayor rapidez, eficiencia y seguridad en los procesos de la organización.</p> <p>La gestión documental digital replica digitalmente los procesos de negocio de una empresa para incrementar su competitividad, eliminando los problemas operativos y los costes asociados al manejo de papel. Con este sistema conseguimos hacer los procesos de nuestra oficina automáticos y digitales.</p> <p>La gestión documental digital no sólo implica importantes ahorros, sino que, además ayuda a la empresa a mejorar los procesos de trabajo en el día a día y ofrecer a sus clientes un mejor servicio. Aumenta la productividad y reduce costes. Algunas de las tareas que la gestión documental puede hacer más eficientes son la importación y almacenamiento de documentos, las búsquedas de información y los flujos de trabajo.</p> <p>Varias son las ventajas de integrar un sistema de gestión documental en los procesos de trabajo habituales de una empresa, aunque algunas de las más destacables son:</p>

	<p>Reduce y ahorra tiempo</p> <p>Optimiza recursos</p> <p>Seguridad, rapidez y agilidad</p> <p>Mejora la imagen corporativa de la empresa</p> <p>Contribuye a la conservación del medio ambiente</p>
Digitalización de documento	<p>El proceso de digitalización de documentos para empresas permite mover los archivos en físico y su workflow (flujo de trabajo) a una plataforma digital. Esta transición no es inmediata; sin embargo, es una inversión que permite obtener resultados a corto y largo plazo.</p> <p>Una gran parte de esta transformación implica que pasarás a un sistema con menos papel. Si bien es fácil suponer que la reducción de los documentos en papel es parte del proceso, hay mucho más que eso. Te presentamos todo lo que necesitas saber sobre el proceso de digitalización de archivos, expedientes y documentos en general, incluyendo reducir el uso de papel y los que significa para tu compañía.</p> <p>El primer paso de este proceso es la digitalización de documentos físicos. Esto incluye todos los archivos, contratos, la digitalización de expedientes y otros documentos en papel que estés almacenando. A medida que escanees los documentos, el sistema los ordena y los organiza. También se incluyen metadatos (información que describe su contenido) en cada documento para facilitar su búsqueda.</p>

	<p>Si bien esta parte del proceso puede ser un poco tediosa, al final estarás aumentando el espacio en tu oficina. Además, una vez que el sistema digital esté instalado, guardará toda la información automáticamente. La base de datos incluye formularios web, expedientes y cualquier otra información digital, haciendo que sean fácilmente rastreables y transferibles según sea necesario.</p> <p>Después de escanear, organizar y realizar la digitación de los documentos en el sistema, empieza el proceso de automatización. Haz una lista de tareas que se repiten regularmente en tu organización. Quedarás sorprendido al saber cuántos de ellos pueden ser llevados a un sistema digital.</p> <p>El flujo de trabajo del proyecto automáticamente registra cualquier cambio o comentario. El sistema también organizará y marcará los envíos de formularios en línea para su revisión. Las solicitudes de información son completadas e inscritas inmediatamente en un registro.</p>
Evaluación sobre gestión documentaria	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Enumere qué documentos son relevantes para realizar una adecuada gestión sobre ellos</li><li>2) Digitalización de documento: Elabore estrategias en base a una secuencia automatizada para el proceso de digitalización. Explique paso a paso</li><li>3) Mencione cuál es el procedimiento correcto para compartir documentos físicos y digitalizados.</li><li>4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li></ol>

Material PPT

<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 11: Gestión Documentaria</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p> 	<p><b>Gestión de Documentos:</b></p> <p><b>Gestión documental</b> es el conjunto de tecnologías normativas y técnicas que permiten a la empresa administrar sus flujos de documentos a lo largo del ciclo de vida del mismo, ya sea mediante técnicas manuales o aplicando tecnologías que permitan alcanzar estos altos de rendimiento, funcionalidad y eficiencia.</p> 
<p><b>Gestión de Documentos:</b></p> <p><b>PROCESOS DE GESTION DOCUMENTAL</b></p> <p><b>Planeación</b> Actividades administrativas que permiten la recolección y selección de la información, teniendo en cuenta el contexto legal.</p> <p><b>PRODUCCION</b> Es en este paso se realiza la evaluación de los documentos, su creación, ingreso y categorización, teniendo en cuenta su relevancia y funcionalidad en los procesos en los que están.</p> <p>Proceso de Planeación</p>  	<p><b>Gestión de Documentos:</b></p> <p><b>GESTION Y TRAMITE</b> Aplicar la implementación al análisis del documento de manera integral, es decir, considerando los procesos de la empresa así como las funcionalidades que tiene en el sistema.</p> <p><b>ORGANIZACION</b> Son todas las operaciones técnicas de gestión documental en el que por medio de una división o flujo del documento se establece su categoría, clase documental, clasificación, tiempo de almacenamiento, departamento al que pertenece y el tipo de archivo al que será designado.</p>  
<p><b>Gestión de Documentos:</b></p> <p><b>TRANSFERENCIA</b> Proceso de transferencia de los documentos en su fase de archivo en donde se tienen en cuenta las formas, migración, estructura, conservación y contenido, así como a las bases de información documental (TIC).</p> <p><b>DISPOSICION DE DOCUMENTOS</b> Se considera como todos los procesos de aplicación y valoración del documento, en pro de su conservación o eliminación teniendo como base las bases de información y valoración documental.</p>  	<p><b>Gestión de Documentos:</b></p> <p><b>PRESERVACION A LARGO PLAZO</b> Son todos los procedimientos, técnicas y herramientas que se deben tener a cabo durante todo el procedimiento de gestión documental y archivo, con el propósito de garantizar la preservación a largo plazo. De esta modo se implementan los flujos y software para la conservación de la información.</p> <p><b>VALORACION</b> Es el procedimiento continuo en el que se observan los valores primarios y secundarios, los cuales ayudan a redefinir la relevancia al cliente de la empresa y así como su conservación y disposición final temporal o definitiva.</p>  
<p><b>Digitalización de Documentos:</b></p> <p>La digitalización de documentos es un proceso tecnológico que permite convertir un documento en papel en una imagen digital gracias a procesos que controlan técnicas fotográficas o de escaneo. El desarrollo de estos procesos es mayor la producción de servicios y facilita las condiciones de trabajo. La digitalización de documentos se hace a cabo de manera paulatina en las empresas para automatizar diferentes procesos e integrar los sistemas de información.</p> 	<p><b>Digitalización de Documentos:</b></p> <p>Proceso DE Digitalización y publicación de documentos en la web</p> 

Material de Lectura

- Qué es un sistema de gestión documental (SGD):  
<https://www.uoc.edu/portal/es/arxiu/gestio-documental/que-es/index.html>
- ¿Qué es un sistema de gestión documental?:  
<https://www.ticportal.es/temas/sistema-gestion-documental/que-es-sistema-gestion-documental>

**SESIÓN 12: sábado 10 de julio de 18:30 a 20:00**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Responsabilidad Social Universitaria</b></p>
-----------------------	--

<p style="text-align: center;">Sobre la Responsabilidad Social Universitaria</p>	<p>La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) nos permite poder realizar en el ámbito universitario un trabajo en consonancia con la realidad social, y los distintos colectivos sociales. La RSU es una nueva política de gestión universitaria acorde a los desafíos del mundo del siglo XXI, y cuyo objetivo fundamental es desarrollar una serie de acciones que permitan estrechar las relaciones de la Universidad con la sociedad.</p> <p>Líneas de actuación:</p> <p>Promoción del compromiso con los ODS en la UC3M.</p> <p>Integración de los valores de la RSU en el currículo docente.</p> <p>Orientación de la investigación hacia el marco de problemas identificados en la agenda 2030 y los ODS.</p> <p>Fomento de las relaciones con las comunidades cercanas (entorno de la Comunidad de Madrid y administraciones locales).</p> <p>Promoción de la cooperación universitaria para el desarrollo (CUD).</p> <p>Potenciación de la universidad inclusiva.</p> <p>Reducción del impacto ambiental de la universidad.</p> <p>Promoción de la salud en la universidad.</p> <p>Mejora de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Fomento de la igualdad de género.</p> <p>Promoción de foros de debate con los grupos de interés.</p> <p>Bajo estas perspectivas, el concepto de RSU implica que las Instituciones de Educación Superior se deben comprometer, no sólo a formar buenos profesionistas, sino también buenas personas, sensibles a los problemas de los demás, comprometidas con el desarrollo de su país y con la inclusión social de los individuos más vulnerables, personas entusiastas y creativas en la articulación de su profesión con la promoción del desarrollo participativo de su comunidad (Jugón, 2010). Bajo este análisis, la RSU demuestra un fuerte</p>
--	---

	<p>carácter normativo que tiene su sustento en el conjunto de principios y valores que las IES socialmente responsables consagran y transfieren, tanto en la vida universitaria, como en la sociedad en la cual participan. Con todas estas orientaciones y visiones tan diferentes, la RSU confirma su carácter caleidoscópico y heterogéneo.</p>
<p>Programas de acción con la sociedad</p>	<p>Nos vinculamos con la colectividad de manera comprometida a través de la Responsabilidad Social Universitaria con diferentes proyectos enfocados en el desarrollo sostenible de diferentes comunidades y grupos vulnerables con el fin de formar líderes conscientes de los problemas y necesidades de la sociedad y del país capaces de incluir en su gestión principios de Responsabilidad social.</p> <p>La Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad de las Américas tiene como misión formar personas comprometidas con la sociedad, y generar proyectos en beneficio de la comunidad a través de los cuales se transfieran los conocimientos adquiridos con el fin de mejorar la calidad de vida de grupos de atención prioritaria.</p> <p>La Universidad busca transformar a la sociedad a través de la Responsabilidad Social Universitaria con su ejemplo en la gestión interna de la Universidad y principios y valores que se integran a la cultura organizacional buscando el desarrollo sostenible.</p> <p>A través de nuestras autoridades, personal docente, personal administrativo y estudiantes se establece un trabajo en conjunto con la finalidad de ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad.</p> <p>Nuestros estudiantes tienen como objetivo trabajar activamente en las problemáticas sociales aplicando los conocimientos que reciben en sus aulas para llevarlos a la práctica, motivándolos a involucrarse de manera activa y vivencial, palpando la realidad nacional y buscando</p>

	<p>estrategias de mejoramiento a la calidad de vida de los habitantes. El compromiso universitario se fundamenta en una estrategia motivacional hacia los estudiantes para que conozcan la realidad social de su entorno.</p>
<p>Evaluación sobre RSU</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Examine las pautas actuales y comente de cómo se viene realizando la responsabilidad social universitaria en nuestra organización</li> <li>2) ¿Qué acciones propone para mejorar la relación de la universidad con la sociedad y el grupo empresarial?</li> <li>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>
<p>Material PPT</p>	

Material de Lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Responsabilidad Social Universitaria: <a href="https://web.unican.es/unidades/igualdad/Documents/responsabilidadsocialuniversitaria_UHU.pdf">https://web.unican.es/unidades/igualdad/Documents/responsabilidadsocialuniversitaria_UHU.pdf</a></li> <li>- La importancia de la responsabilidad social universitaria en las empresas: <a href="https://facultades.usil.edu.pe/ciencias-empresariales/la-importancia-de-la-responsabilidad-social-universitaria-en-las-empresas/">https://facultades.usil.edu.pe/ciencias-empresariales/la-importancia-de-la-responsabilidad-social-universitaria-en-las-empresas/</a></li> </ul>
---------------------	--

### SESIÓN 13: jueves 15 de julio de 20:00 a 21:30

Temario	Trabajo en Equipo y Comunicación
Técnicas de trabajo en equipo	<p>Trabajar en equipo es la clave del desarrollo profesional y del éxito de cualquier negocio. A medida que el mercado se vuelve más competitivo y los procesos ganan en complejidad, llevar adelante el trabajo colaborativo con eficacia se torna en un desafío para las empresas y sus empleados. En el Master en Administración de Empresas (MBA) en Málaga consideramos fundamental el trabajo en equipo y constituye uno de los pilares de nuestro programa formativo.</p> <p>La realidad es que el trabajo en equipo se puede convertir en un arma de doble filo para las organizaciones. Cuando el equipo humano lucha de forma conjunta, interactuando y ejecutando las tareas con eficiencia, el trabajo colaborativo suma. En cambio, si los equipos se vuelven disfuncionales, los objetivos empresariales se alejan cada vez más.</p> <p>Para evitar que esto suceda es preciso que las organizaciones tengan claro cómo gestionar de forma adecuada sus grupos de trabajo. Vamos a ver cuáles son las 5 mejores técnicas para trabajar en equipo con éxito.</p> <p>¿Cuáles son las mejores tácticas para trabajar en equipo?</p> <p>Contar con un equipo de trabajo sólido, motivado, formado y que trabaja en sincronía para alcanzar unas metas comunes es la garantía de supervivencia para las empresas. Con la llegada del trabajo en remoto, los equipos nutren de forma integral a la organización aportando sus fortalezas,</p>

	<p>incrementando la productividad, potenciando la creatividad y fomentando el aprendizaje conjunto. Sin embargo, nunca está demás encontrar nuevas técnicas para mejorar la productividad en equipos de teletrabajo.</p> <p>Cada vez más, los equipos de trabajo son heterogéneos; concentran a una amplia variedad de personas con necesidades, deseos, emociones y vivencias diferentes que, inevitablemente, influyen en el grupo. La clave reside en tener presentes todas y cada una de estas realidades para favorecer el máximo rendimiento del equipo.</p> <p>Veamos cuáles son las mejores tácticas para trabajar en equipo con resolución y lograr un impacto positivo en los resultados empresariales.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desempeñar un liderazgo efectivo</li><li>2. Marcar objetivos compartidos</li><li>3. Comunicar y colaborar como base para construir juntos</li><li>4. Promover el sentido de pertenencia</li><li>5. Establecer un protocolo para la resolución de conflictos</li></ol>
Técnicas de Comunicación efectiva	<p>Las personas somos seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información.</p> <p>Por eso, es importante aprender a comunicarse de forma óptima, positiva y clara. En este artículo de Psicología-Online vamos a descubrirte cuáles son las mejores técnicas para la comunicación eficaz y que te ayudarán a establecer puentes de comprensión muchas más positivos y sin errores.</p>

	<p>Elementos para una comunicación efectiva: La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.</p> <p>Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.</p> <p>Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.</p> <p>Mensaje: Contenido de la información que se envía.</p> <p>Canal: Medio por el que se envía el mensaje.</p> <p>Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.</p> <p>Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.</p>
<p>Evaluación sobre Trabajo en equipo y comunicación</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Defina estrategias para trabajo en equipo y sobre la base de coordinaciones oportunas de acuerdo a una actividad.</li> <li>2) ¿Cuáles son las actitudes para llevar a cabo una buena comunicación verbal y no verbal, pensando en resultados según objetivos?</li> <li>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>

<p>Material PPT</p>	<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 13: Trabajo en Equipo y Comunicación</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p> 	<p><b>Trabajo en Equipo:</b></p> <p><b>GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO</b></p> <p>Un grupo pueden ser personas que tienen objetivos individuales sin que ello implique interacción</p> <p>Un equipo es un grupo de personas que cumplen con objetivos comunes mediante sus acciones y con el tiempo trasciende. Los miembros reconocen su pertenencia al equipo y colaboran por el bienestar y el éxito del mismo.</p> 
	<p><b>Trabajo en Equipo:</b></p> <p><b>UN TRABAJO EN EQUIPO SIEMPRE SERÁ MÁS PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO DE LOS INDIVIDUOS POR SEPARADO.</b></p> 	<p><b>Trabajo en Equipo:</b></p> 
	<p><b>Trabajo en Equipo:</b></p> <p><b>GRUPOS DE TRABAJO EFECTIVOS</b></p> <p><b>CARACTERÍSTICAS :</b></p> <p>Los equipos de trabajo están influidos por múltiples aspectos que afectan constantemente la vida de ellos. Doce características muestran los recursos y situaciones de la vida de los equipos</p> 	<p><b>Comunicación en Equipo:</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN INTERGRUPAL EFECTIVA</b></p> <p>"Las cosas se solucionan hablando", lo cual, es indiscutiblemente cierto.</p> 
	<p><b>Comunicación en Equipo:</b></p> <p><b>LOS EFECTOS DEL STRESS SE MANIFIESTAN</b></p> 	<p><b>Comunicación en Equipo:</b></p> <p>La cantidad de comunicación entre los miembros de un equipo marcará una gran diferencia en su creatividad. En otras palabras, el rendimiento creativo de un equipo se ve afectado por los niveles y los patrones de comunicación entre los miembros que lo conforman. En este sentido, la frecuencia de comunicación se convierte en un factor significativo para la producción creativa del equipo.</p> 

- Cómo retener y fidelizar a tus Clientes:  
<https://recursos.eaeprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>

- La Vinculación del Cliente: Satisfacer y Fidelizar:  
[https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/customer\\_relationship\\_management/unidad2\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/customer_relationship_management/unidad2_pdf2.pdf)

**SESIÓN 14: sábado 17 de julio de 18:30 a 20:00**

<p><b>Temario</b></p>	<p><b>Docencia y Virtualidad</b></p>
-----------------------	--------------------------------------

<p>Estrategias en Docencia virtual</p>	<p>El vínculo docente-estudiante en la virtualidad: La pedagoga argentina, Susana Kunzi, recuerda que desde hace más de una década se desarrollan clases a distancia y actividades virtuales en muchas instituciones educativas latinoamericanas, y si bien el desarrollo tecnológico permitió el surgimiento de esos nuevos espacios, insiste en que hay intercambios y vínculos que no pueden olvidarse en el proceso educativo virtual, y uno de los fundamentales es el vínculo docente-alumno.</p> <p>En su texto sobre la relación entre estudiantes y docentes en tiempos de virtualidad, apunta a la imposibilidad del aprendizaje sin ese vínculo necesario:</p> <p>No existe el aprendizaje si no existe el vínculo, aprendemos con otros, a través de la imitación, nuestro cerebro es social, por eso necesitamos estrechar lazos, disentir, dudar, hacernos preguntas para aprender. La relevancia de la interacción social radica en que permite darle sentido y significado a cada nuevo aprendizaje. Es por esto que, aunque la tecnología avance, aunque el mundo indefectiblemente cambie, seguiremos necesitando de otros para aprender.</p> <p>Confirmamos así que los vínculos sociales son irremplazables, pues, aunque el desarrollo tecnológico y sus diversos recursos permiten muchas veces tender puentes de comunicación, eliminar brechas que nos alejan y llenar espacios que nos separan, el contacto humano es un nexo vital para estimular el aprendizaje.</p> <p>Kunzi propone que, durante el confinamiento, además de propiciar el desarrollo de los aprendizajes a través de la virtualidad, es imprescindible generar espacios de conversaciones mediados por esas mismas tecnologías, que hoy hacen evolucionar las pedagogías y van modelando sobre la marcha el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>
--	--

	<p>Sabemos que el confinamiento también exige mayor esfuerzo y dedicación de los docentes; al mismo tiempo, los hace padecer las consecuencias del encierro y de la adaptación a esta nueva realidad educativa, por lo que Kunzi sugiere organizar y sistematizar el uso de los recursos para comunicarse con los estudiantes y padres de familia.</p> <p>Las llamadas, videollamadas, chats, e incluso las redes sociales como Instagram, WhatsApp y los grupos privados de Facebook son herramientas para mantener una comunicación, un nexo, un vínculo cercano con los estudiantes, particularmente con los niños y niñas de primaria baja y, enseguida, con los de primaria alta.</p>
Actividades sincrónicas y asincrónicas	<p>Las tics es el tema fundamental de la educación a distancia, avanzan día a día evolucionando la educación incorporando estos nuevos recursos de comunicación al proceso de aprendizaje, es allí donde los recursos modernos de la comunicación se convierten en herramientas de aprendizaje para el estudiante.</p> <p>Dentro de las herramientas asincrónicas de aprendizaje podemos contar con el correo electrónico que nos posibilita el intercambio de información, envío de trabajos, aportes, archivos o consultas a los tutores y consejeros. Teniendo un grado aceptable de privacidad.</p> <p>Es importante porque es una herramienta para la comunicación y el aprendizaje, para la realización de estos trabajos existen diversas herramientas tanto sincrónicas como asincrónicas, dentro de estas herramientas encontramos el foro, correo electrónico, los wiki y algunos softwares que permiten la creación de trabajos en línea con otros compañeros como son el fle3, synergeia y maptoo.</p> <p>La falta de contacto directo o cara a cara puede convertirse en una desventaja para la educación a distancia frente a los sistemas tradicionales de aprendizaje. En este sentido la</p>

	<p>educación a distancia busca llenar este vacío mediante la implementación de trabajos que deben realizarse en colaboración con otros compañeros.</p> <p>Es importante hablar de las mismas porque, la educación a distancia depende de las técnicas, de las herramientas y la calidad del trabajo académico que esta presenta, múltiples estrategias de aprendizajes para que el estudiante se le facilite el aprendizaje individual y colaborativo, como son herramientas sincrónicas y asincrónicas. Cada persona aprende a ser individual y autónomo creando un auto aprendizaje.</p> <p>Los docentes en las herramientas sincrónicas deben estar presente en la generación de este conocimiento, atento a las respuestas y comentarios de los alumnos para poder orientar la conversación y así generar el aprendizaje colectivo mediante la conversación.</p>
<p>Evaluación sobre estrategias en docencia virtual</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cuáles son las herramientas a utilizar en las clases sincrónicas y asincrónicas con sus estudiantes</li> <li>2) Intercambiar ideas de cada uno con sus pares y realizar críticas constructivas</li> <li>3) ¿Qué opinión le merece las herramientas digitales que está empleando para el aprendizaje de sus estudiantes? Explique</li> <li>4) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>

Material PPT	<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 14: Docencia y Virtualidad</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasache@hotmail.com</p> 	<p><b>La Docencia y Virtualidad:</b></p> <p>LA VIRTUALIDAD Y LA DOCENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente virtual ocupa un papel importante dentro de la sociedad y en especial en los procesos de formación.</li> <li>Ella ofrece muchos elementos que ayudan a la planeación de la enseñanza-aprendizaje.</li> </ul> 
	<p><b>La Docencia y Virtualidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La virtualidad facilita una educación más actualizada y de calidad, de acuerdo a las exigencias sociales. A través de las TICs, permite mejorar los ambientes de aprendizajes de forma significativa.</li> </ul> 	<p><b>La Docencia y Virtualidad:</b></p> <p>ELEMENTOS DE LA VIRTUALIDAD PARA LA DOCENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo lenguaje oral, visual y electrónico.</li> <li>Nuevos métodos y estilos de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>Nuevos ambientes de aprendizajes.</li> <li>Cambios en el currículo en la forma de enseñar y aprender.</li> </ul> 
	<p><b>Utilización de la Virtualidad:</b></p> <p>UTILIZACION DE LA VIRTUALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La virtualidad ofrece a los docentes sitios webs como:</li> <li>Facebook</li> <li>Twitter</li> <li>Wiki</li> <li>Youtube</li> </ul> 	<p><b>Utilización de la Virtualidad:</b></p> <p>UTILIZACION DE LA VIRTUALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La virtualidad nos da herramientas como el correo electrónico, el blog, el podcast, la webquest, los chats, los foros, la formación virtual, etc.</li> </ul> 
	<p><b>Programas de Fidelización:</b></p> <p>Los programas de fidelización son pautas de acción encaminadas a incentivar el consumo del cliente para que este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se implique con la marca o empresa</li> <li>Se muestre satisfecho y repita periódicamente la compra.</li> <li>La empresa pueda obtener información muy útil sobre sus clientes.</li> </ul> 	<p><b>Clave para fomentar la Fidelización de los Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agradecer siempre la compra</li> <li>Mantener contacto con el cliente</li> <li>Acompañar el producto con un manual de instrucciones</li> <li>.....</li> </ul>

- Cómo retener y fidelizar a tus Clientes:  
<https://recursos.eaeprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>

- La Vinculación del Cliente: Satisfacer y Fidelizar:  
[https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/customer\\_relationship\\_management/unidad2\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/customer_relationship_management/unidad2_pdf2.pdf)

**SESIÓN 15: jueves 22 de julio de 20:00 a 21:30**

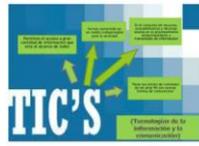
Temario	Las TIC's en la Educación
---------	---------------------------

<p>Uso de TIC's: plataformas digitales y virtuales</p>	<p>Las TICS han ido teniendo progresivamente una mayor repercusión en la sociedad en general y, en particular, en el ámbito educativo. Este nuevo mundo tecnológico, si bien presenta grandes ventajas, también genera algunos inconvenientes. En este artículo la autora repasa tanto las bondades como las dificultades del uso de las Tics en el ámbito educativo”.</p> <p>La incorporación de las TICs en la sociedad y en especial en el ámbito de la educación ha ido adquiriendo una creciente importancia y ha ido evolucionando a lo largo de estos últimos años, tanto que la utilización de estas tecnologías en el aula pasará de ser una posibilidad a erigirse como una necesidad y como una herramienta de trabajo básica para el profesorado y el alumnado.</p> <p>La aparición de las nuevas tecnologías ha supuesto un cambio profundo en una sociedad que no en vano ha pasado a recibir el nombre de sociedad de la información. En nuestro actual entorno y gracias a herramientas como Internet, la información está disponible en cantidades ingentes al alcance de todos. Sería impensable esperar que un cambio de esta envergadura no tuviera impacto en la educación.</p> <p>Otro de los impactos del uso de estas herramientas está en los contenidos curriculares, ya que permiten presentar la información de una manera muy distinta a como lo hacían los tradicionales libros y vídeos (sustituye a antiguos recursos). Para empezar, se trata de contenidos más dinámicos con una característica distintiva fundamental: la interactividad. Ello fomenta una actitud activa del alumno/a frente al carácter de exposición o pasivo, lo que hace posible una mayor implicación del estudiante en su formación. Los nuevos contenidos permiten la creación de simulaciones, realidades virtuales, hacen posible la adaptación del material a las características nacionales o locales y se modifican y actualizan con mayor facilidad.</p>
--	---

	<p>Resulta evidente que las TIC tienen un protagonismo en nuestra sociedad. La educación debe ajustarse y dar respuestas a las necesidades de cambio de la sociedad. La formación en los contextos formales no puede desligarse del uso de las TICs, que cada vez son más asequibles para el alumnado.</p> <p>Precisamente, para favorecer este proceso que se empieza a desarrollar desde los entornos educativos informales (familia, ocio,...) la escuela como servicio público ha de garantizar la preparación de las futuras generaciones y para ello debe integrar la nueva cultura: alfabetización digital, material didáctico, fuente de información, instrumento para realizar trabajos, etc. Por ello es importante la presencia en clase del ordenador desde los primeros cursos, como un instrumento más, con diversas finalidades: lúdicas, informativas, comunicativas e instructivas entre otras.</p>
<p>Uso de software para investigación</p>	<p>Un software para investigación es una herramienta online que se utiliza para recolectar y analizar información para conocer, por ejemplo, sobre las elecciones, opiniones y experiencias de las personas.</p> <p>Las características de un software para investigación lo hacen una plataforma fuerte y eficaz, capaz de recopilar datos masivos y alcanzar tus objetivos en un abrir y cerrar de ojos.</p> <p>Algunos de los softwares para encuestas son soluciones integrales, es decir, no sólo diseñan y envían encuestas, sino que también crean informes y proporcionan un público de muestra.</p> <p>Características de un software para investigación</p> <p>Entre las principales características de un software para investigación se encuentran las siguientes:</p> <p>Por lo tanto, una buena solución de encuesta debe ser capaz de llegar a las personas en el modo de respuesta que prefieran:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Encuestas por correo electrónico</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas por SMS</li> <li>- Encuesta en un sitio web</li> <li>- Encuestas para redes sociales</li> <li>- App para encuestas.</li> </ul> <p>Muchas empresas trabajan en una zona con acceso a Internet limitado. Necesitan una aplicación de encuestas móvil que pueda funcionar incluso sin conexión. Estas aplicaciones móviles almacenan las respuestas en el dispositivo, y una vez que se conectan, los datos se transfieren al servidor.</p>
<p>Evaluación sobre TIC's en educación</p>	<p>Se forman grupos de 3 o 4 personas y resuelven las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Cómo es el proceso actual sobre el uso de TIC's en la universidad? Comente respecto a su eficiencia</li> <li>2) ¿Qué herramientas digitales emplea para la enseñanza virtual y determine su efectividad en el logro de aprendizajes?</li> <li>3) Socializar resultados en grupo a la sesión de clase.</li> </ol>

Material PPT

<p>Programa "GADES"</p> <p><b>SESIÓN 15: Las TIC's en la Educación</b></p> <p>Expositor: Mg. Máximo Pasache Ramos E-mail: fpasacher@hotmail.com</p>	<p>TIC's en Educación:</p> 
<p>TIC's en Educación:</p> <p><b>Tics en la educación</b></p> <p>Para poder aprovechar todas las tecnologías que se ofrecen en el entorno educativo es necesario un cambio metodológico por medio de las docencias y las instrucciones educativas.</p> <p>Modificando el método tradicional educativo por un método donde sean utilizadas las TIC's</p> 	<p>TIC's en Educación:</p> <p><b>Ventajas del uso de las TIC's en la educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interés - Motivación</li> <li>Desarrollo de la iniciativa</li> <li>Mayor comunicación entre profesores y alumnos</li> <li>Exhibición digital y audiovisual</li> <li>Flexibilidad en los estudios</li> <li>Actualización permanente para los docentes</li> <li>Aprendizaje a partir de los errores</li> </ul>
<p>TIC's en Educación:</p> <p><b>Socialización de los espacios virtuales</b></p> <p>Los nuevos generacionales crean sus redes de comunicación virtual, espacios que poseen un nivel técnico de interacción.</p> <p>Dentro de los espacios virtuales, los individuos pueden colaborar, comunicarse y trabajar con otros usuarios de una manera participativa y mutua.</p> 	<p>TIC's en Educación:</p> <p><b>Estilos de Aprendizaje</b></p> <p>Para la recepción y selección de la información se distinguen tres estilos de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Visual</b>: Se relaciona con la información de forma visual, como diagramas y dibujos.</li> <li><b>Auditivo</b>: Se relaciona con la palabra hablada.</li> <li><b>Kinestésico</b>: Aprende a través de tocar, del movimiento y del espacio.</li> </ul>
<p><b>Herramientas digitales en educación:</b></p> <p><b>Moodle:</b> Es un sistema web creado para gestionar entornos de enseñanza virtual adaptados a las necesidades de profesores, estudiantes y administradores. Su fortaleza es que es un software libre que se distribuye bajo la licencia GPL (General Public License). Esto significa que cualquier persona o institución puede hacer uso de él de forma gratuita.</p> <p><b>Kahoot!</b> Es una web que educa mediante un test con características de juego, el cual califica y coloca en rankings a los competidores. Una vez creado un kahoot, los jugadores deben unirse a él introduciendo un código PIN en la aplicación para jugar. De esta modo, el móvil se convierte en un control remoto con el cual pueden responder a las preguntas fácilmente, mientras que en la pantalla se muestra quién va ganando.</p> <p><b>Google Classroom:</b> Básicamente es un aula virtual. Es una herramienta agy y fácil de usar que ayuda a los profesores a administrar el trabajo del curso. Con ella, los educadores pueden crear clases, repartir tareas, calificar, enviar comentarios y tener acceso a todo desde un solo lugar.</p>	<p><b>Herramientas digitales en educación:</b></p> <p><b>Eduzzle:</b> Te permite editar y modificar videos propios o de la red para adaptarlos a las necesidades del aula. La aplicación es ideal para crear videolecciones. Con Eduzzle puedes seleccionar tus videos educativos favoritos, editarlos, asignarlos a tus alumnos y comprobar que los entiendan mediante preguntas a lo largo del videoaula.</p> <p><b>TED-Ed:</b> Es una plataforma virtual que te permite hacer muchas cosas. Desde producir una excelente biblioteca de videos animados originales, hasta proporcionar una plataforma interactiva para que los maestros creen sus propias lecciones interactivas.</p>

Material de Lectura

- Sin las TIC, la educación superior y de posgrado no está completa:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/08/23/sin-las-tic-la-educacion-superior-y-de-posgrado-no-esta-completa/>
- El impacto de las TIC en la Educación Universitaria:  
<https://www.ui1.es/blog-ui1/el-impacto-de-las-tic-en-la-educacion-universitaria>

## Anexo 5: Validación por Juicio de Expertos

### INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO : Dra. Dra. MICHCA MAGUIÑA, MARY HELLEN MARIELA

INSTITUCIÓN DONDE LABORAL : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN : VALIDACIÓN INSTRUMENTO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																				X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																				X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el instrumento.																				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																				X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				X	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																				X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

90%

FECHA: 10 de diciembre de 2021

FIRMA DEL EXPERTO: .....

DNI: 41478652

Teléf.: 995 801 023



ESCUELA DE POSTGRADO

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL BSC

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	¿Conoce la meta de estudiantes matriculados que se tiene proyectados para el siguiente periodo?	X		X		X		
2	¿Están proyectando ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
3	¿Están proyectando cerrar carreras en la facultad?	X		X		X		
4	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en tecnologías?	X		X		X		
5	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en infraestructura?	X		X		X		
6	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Vinculación con la colectividad?	X		X		X		
7	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Investigación?	X		X		X		
8	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de la universidad?	X		X		X		
9	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de las facultades?	X		X		X		
10	¿Existe medición de productividad de personal que permitan verificar su gestión?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	¿Conoce el cliente objetivo de la organización?	X		X		X		
12	¿Tiene un plan de marketing para captar nuevos clientes?	X		X		X		
13	¿Conoce la propuesta de valor que le estamos ofertando?	X		X		X		
14	¿Se realiza un seguimiento a cada uno de los graduados con respecto a su empleabilidad y aspectos curriculares?	X		X		X		
15	¿Los estudiantes participan de los proyectos de investigación?	X		X		X		
16	¿Existe seguimiento en las competencias generadas en los estudiantes por asignatura?	X		X		X		
17	¿Cuentan con un plan de mantenimiento de los estudiantes existentes?	X		X		X		
18	¿Se invierte en la gestión de la marca de la organización?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿Conoce los procesos claves que se están diseñando para ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
20	¿Conoce los procesos claves de los cuales carece la facultad para la acreditación de carreras según los entes estatales de control?	X		X		X		
21	¿Conoce los procesos de innovación que se están ejecutando para llevar una propuesta de valor más diferenciada a los clientes/estudiantes?	X		X		X		
22	¿Considera que la gestión en la facultad les conduce a ser competitivos?	X		X		X		
23	¿Se desarrollan programas para la gestión de las relaciones con los clientes?	X		X		X		
24	¿Se implementan programas para mejorar los procesos de TI?	X		X		X		

25	¿Cree necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones como parte del crecimiento?	X		X		X	
26	¿Se desarrollan actividades en cursos que brinden apoyo a la sociedad?	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Se tiene diseñado un plan de capacitación continua para los docentes?	X		X		X	
28	¿Se brinda el respaldo administrativo para su especialización?	X		X		X	
29	¿Los docentes tienen acceso a becas por parte de la institución para su preparación en cuanto a Maestrías y doctorado en su área de estudio?	X		X		X	
30	¿Se realizan actividades para mejorar el ambiente laboral?	X		X		X	
31	¿Las carreras de negocios realizan encuentros o seminarios Nacionales o Internacionales de acuerdo a las carreras que oferta?	X		X		X	
32	¿Si la Unidad Académica tuviera la facultad de hacerlo, se consideraría la posibilidad de ofertar especializaciones en tecnologías didácticas?	X		X		X	
33	¿Se aplica un plan para fomentar la cooperación entre el personal, los docentes y estudiantes?	X		X		X	
34	¿Consideran actividades para alinear el personal y docentes con los objetivos estratégicos de la escuela?	X		X		X	

**OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): HAY SUFICIENCIA**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: MICHCA MAGUIÑA, MARY HELLEN MARIELA. DNI 41478652**

**ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



**10 de diciembre de 2021.**

-----  
Dra. Mary Michca Maguiña

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (3) 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

## INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### V. DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO : Dr. FRÍAS GUEVARA ROBERTH  
 INSTITUCIÓN DONDE LABORAL : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN : VALIDACIÓN INSTRUMENTO

### VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
		0	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el instrumento.																			X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																			X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																			X	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																			X	

### VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

\_\_\_\_\_

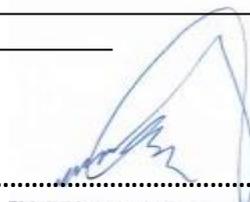
### VIII. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

FECHA: 10 de diciembre de 2021

FIRMA DEL EXPERTO: .....  
 DNI: 08312356

Teléf.: 939 376 605



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL BSC

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	¿Conoce la meta de estudiantes matriculados que se tiene proyectados para el siguiente periodo?	X		X		X		
2	¿Están proyectando ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
3	¿Están proyectando cerrar carreras en la facultad?	X		X		X		
4	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en tecnologías?	X		X		X		
5	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en infraestructura?	X		X		X		
6	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Vinculación con la colectividad?	X		X		X		
7	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Investigación?	X		X		X		
8	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de la universidad?	X		X		X		
9	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de las facultades?	X		X		X		
10	¿Existe medición de productividad de personal que permitan verificar su gestión?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	¿Conoce el cliente objetivo de la organización?	X		X		X		
12	¿Tiene un plan de marketing para captar nuevos clientes?	X		X		X		
13	¿Conoce la propuesta de valor que le estamos ofertando?	X		X		X		
14	¿Se realiza un seguimiento a cada uno de los graduados con respecto a su empleabilidad y aspectos curriculares?	X		X		X		
15	¿Los estudiantes participan de los proyectos de investigación?	X		X		X		
16	¿Existe seguimiento en las competencias generadas en los estudiantes por asignatura?	X		X		X		
17	¿Cuentan con un plan de mantenimiento de los estudiantes existentes?	X		X		X		
18	¿Se invierte en la gestión de la marca de la organización?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿Conoce los procesos claves que se están diseñando para ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
20	¿Conoce los procesos claves de los cuales carece la facultad para la acreditación de carreras según los entes estatales de control?	X		X		X		
21	¿Conoce los procesos de innovación que se están ejecutando para llevar una propuesta de valor más diferenciada a los clientes/estudiantes?	X		X		X		
22	¿Considera que la gestión en la facultad les conduce a ser competitivos?	X		X		X		
23	¿Se desarrollan programas para la gestión de las relaciones con los clientes?	X		X		X		
24	¿Se implementan programas para mejorar los procesos de TI?	X		X		X		

25	¿Cree necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones como parte del crecimiento?	X		X		X	
26	¿Se desarrollan actividades en cursos que brinden apoyo a la sociedad?	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Se tiene diseñado un plan de capacitación continua para los docentes?	X		X		X	
28	¿Se brinda el respaldo administrativo para su especialización?	X		X		X	
29	¿Los docentes tienen acceso a becas por parte de la institución para su preparación en cuanto a Maestrías y doctorado en su área de estudio?	X		X		X	
30	¿Se realizan actividades para mejorar el ambiente laboral?	X		X		X	
31	¿Las carreras de negocios realizan encuentros o seminarios Nacionales o Internacionales de acuerdo a las carreras que oferta?	X		X		X	
32	¿Si la Unidad Académica tuviera la facultad de hacerlo, se consideraría la posibilidad de ofertar especializaciones en tecnologías didácticas?	X		X		X	
33	¿Se aplica un plan para fomentar la cooperación entre el personal, los docentes y estudiantes?	X		X		X	
34	¿Consideran actividades para alinear el personal y docentes con los objetivos estratégicos de la escuela?	X		X		X	

**OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): HAY SUFICIENCIA**

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: FRÍAS GUEVARA ROBERTH. DNI 08312356**

**ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**10 de diciembre de 2021.**

-----  
Dr. Roberth Frías Guevara

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
  - (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
  - (3) 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

## INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### IX. DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO : Dr. CARRANZA ESTELA, TEODORO  
 INSTITUCIÓN DONDE LABORAL : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN : VALIDACIÓN INSTRUMENTO

### X. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
		0	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el instrumento.																			X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																			X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																			X	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																			X	

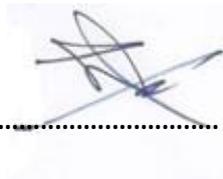
### XI. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

---

### XII. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

FECHA: 10 de diciembre de 2021

FIRMA DEL EXPERTO: 

DNI: 08074405

Teléf.: 998 974 763

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PERCEPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES DEL BSC

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	¿Conoce la meta de estudiantes matriculados que se tiene proyectados para el siguiente periodo?	X		X		X		
2	¿Están proyectando ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
3	¿Están proyectando cerrar carreras en la facultad?	X		X		X		
4	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en tecnologías?	X		X		X		
5	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en infraestructura?	X		X		X		
6	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Vinculación con la colectividad?	X		X		X		
7	¿Tiene un presupuesto anual para invertir en Investigación?	X		X		X		
8	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de la universidad?	X		X		X		
9	¿Se cumple las expectativas desde el punto de vista de generación de ingresos y la administración de los costos para la autogestión de las facultades?	X		X		X		
10	¿Existe medición de productividad de personal que permitan verificar su gestión?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	¿Conoce el cliente objetivo de la organización?	X		X		X		
12	¿Tiene un plan de marketing para captar nuevos clientes?	X		X		X		
13	¿Conoce la propuesta de valor que le estamos ofertando?	X		X		X		
14	¿Se realiza un seguimiento a cada uno de los graduados con respecto a su empleabilidad y aspectos curriculares?	X		X		X		
15	¿Los estudiantes participan de los proyectos de investigación?	X		X		X		
16	¿Existe seguimiento en las competencias generadas en los estudiantes por asignatura?	X		X		X		
17	¿Cuentan con un plan de mantenimiento de los estudiantes existentes?	X		X		X		
18	¿Se invierte en la gestión de la marca de la organización?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	¿Conoce los procesos claves que se están diseñando para ofertar nuevas carreras?	X		X		X		
20	¿Conoce los procesos claves de los cuales carece la facultad para la acreditación de carreras según los entes estatales de control?	X		X		X		
21	¿Conoce los procesos de innovación que se están ejecutando para llevar una propuesta de valor más diferenciada a los clientes/estudiantes?	X		X		X		
22	¿Considera que la gestión en la facultad les conduce a ser competitivos?	X		X		X		
23	¿Se desarrollan programas para la gestión de las relaciones con los clientes?	X		X		X		
24	¿Se implementan programas para mejorar los procesos de TI?	X		X		X		

25	¿Cree necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones como parte del crecimiento?	X		X		X	
26	¿Se desarrollan actividades en cursos que brinden apoyo a la sociedad?	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	¿Se tiene diseñado un plan de capacitación continua para los docentes?	X		X		X	
28	¿Se brinda el respaldo administrativo para su especialización?	X		X		X	
29	¿Los docentes tienen acceso a becas por parte de la institución para su preparación en cuanto a Maestrías y doctorado en su área de estudio?	X		X		X	
30	¿Se realizan actividades para mejorar el ambiente laboral?	X		X		X	
31	¿Las carreras de negocios realizan encuentros o seminarios Nacionales o Internacionales de acuerdo a las carreras que oferta?	X		X		X	
32	¿Si la Unidad Académica tuviera la facultad de hacerlo, se consideraría la posibilidad de ofertar especializaciones en tecnologías didácticas?	X		X		X	
33	¿Se aplica un plan para fomentar la cooperación entre el personal, los docentes y estudiantes?	X		X		X	
34	¿Consideran actividades para alinear el personal y docentes con los objetivos estratégicos de la escuela?	X		X		X	

**OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA):**.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ:** CARRANZA ESTELA, TEODORO. DNI 08074405

**ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR:** DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN



**10 de diciembre de 2021.**

-----  
Dr. Teodoro Carranza Estela

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
  - (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
  - (3) 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