



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la Empresa Red
Salud SAC – Huacho

Tesis
Para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor
Adolfo Galindo Santiago

Asesora
Dra. Flor de María Garivay Torres De Salinas


Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES DE SALINAS

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Adolfo Galindo Santiago	21857989	11 de junio del 2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Flor de María Garivay Torres De Salinas	15587359	https://orcid.org/0000-0002-2051-4901
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-POSGRADO-DOCTORADO-:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	https://orcid.org/0000-0003-3674-0302
Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	https://orcid.org/0000-0003-2799-3244
Felix Gil Caro Soto	32124959	https://orcid.org/0000-0002-0946-5395
Jose Luis Ausejo Sanchez	45307125	https://orcid.org/0000-0003-4674-6150

Adolfo Galindo Santiago 2025-082275

BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA RED SALUD SAC - HUACHO

- Quick Submit
- Quick Submit
- DGI_Tesis Posgrado 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3426867257

Fecha de entrega

28 nov 2025, 10:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

28 nov 2025, 10:57 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Informe_Final_Tesis_v6.doc

Tamaño del archivo

2.1 MB

56 páginas

12.445 palabras

55.857 caracteres



Página 2 de 65 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3426867257

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas
- N.º de coincidencia excluida

Fuentes principales

- 20% Fuentes de Internet
- 8% Publicaciones
- 13% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con profunda gratitud a mi familia, pilar fundamental en mi vida, cuyo incondicional apoyo, constante aliento y fe inquebrantable en mí han sido la fuerza que me impulsa a superar cada desafío y a perseverar en la conquista de mis sueños y metas.

Adolfo Galindo Santiago

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a los instructores por haber compartido conmigo sus valiosos conocimientos y experiencias a lo largo de este doctorado.

Asimismo, extendiendo un agradecimiento especial a todos los expertos que han contribuido con su colaboración en el desarrollo de este estudio

Adolfo Galindo Santiago

ÍNDICE

CARATULA.....	i
Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en la empresa RED SALUD SAC – HUACHO.....	i
LICENCIA DE CREATIVE COMMONS	ii
DATOS DEL AUTOR, ASESOR Y JURADO (METADATOS)	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción de la realidad problemática	13
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general.....	15
1.2.2 Problemas específicos.....	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación de la investigación	16
1.5 Delimitaciones del estudio.....	16
Delimitación espacial	16
Delimitación social.....	17
Delimitación temporal.....	17
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.1.1 Investigaciones internacionales	18
2.1.2 Investigaciones nacionales	20
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Bases filosóficas.....	31
2.4 Definición de términos básicos	32
2.5 Hipótesis de investigación	33
2.5.1 Hipótesis general.....	33
2.5.2 Hipótesis específicas	33
2.6 Operacionalización de las variables.....	34

CAPÍTULO III METODOLOGÍA	36
3.1 Diseño metodológico	36
3.2 Población y Muestra.....	36
3.2.1 Población	36
3.2.2 Muestra.....	36
3.3 Técnicas de recolección de datos	36
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	38
4.1 Análisis de resultados	39
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	51
5.1 Discusión de resultados	51
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
6.1 Conclusiones.....	52
6.2 Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS	54
7.2 Fuentes bibliográficas	54
7.3 Fuentes electrónicas	57
ANEXOS.....	57

RESUMEN

Se consideró como objetivo Determinar la relación existente entre Balanced Scorecard y la Planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC. Abordando su metodología, se consideró como básica, además, correspondió al diseño no experimental, y correspondió al nivel correlacional. Se consideró como población a 118 colaboradores que laboran en la Empresa Red Salud SAC. Los resultados muestran que los porcentajes más altos se concentran en el nivel óptimo del Balanced Scorecard con 48.3% y de la perspectiva financiera con 48.3%. Asimismo, la perspectiva del cliente presenta 44.9% en el nivel óptimo, mientras que la perspectiva del cliente presenta 44.9% en el nivel óptimo, mientras que la perspectiva del proceso interna destaca en el nivel básico con 43.2%. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento alcanza su mayor porcentaje Enel nivel óptimo, con 39.8%. Se concluye que entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.647, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que a mayor implementación del Balanced Scorecard mayor es el nivel de planificación estratégica. Es decir, las unidades que aplican con mayor eficacia este enfoque de gestión tienden a desarrollar una planificación estratégica más coherente

Palabras claves: Balanced Socorecard, planificación estratégica, perspectiva de crecimiento y desarrollo, perspectiva del cliente, perspectiva financiera

ABSTRACT

The objective was to determine the relationship between the Balanced Scorecard and strategic planning at RED SALUD SAC. Addressing its methodology, it was considered basic, in addition, it corresponded to the non-experimental design, and corresponded to the correlational level. The population considered was 118 collaborators who work at Red Salud SAC. The results show that the highest percentages are concentrated at the optimal level of the Balanced Scorecard with 48.3% and the financial perspective with 48.3%. Likewise, the client perspective presents 44.9% at the optimal level, while the internal process perspective stands out at the basic level with 43.2%. Finally, the learning and growth perspective reaches its highest percentage at the optimal level, with 39.8%. It is concluded that between the Balanced Scorecard and strategic planning at Red de Salud S.A.C. A correlation coefficient of 0.647 is observed, with a significance level of 0.000, indicating a moderately positive and statistically significant correlation. This result indicates that the greater the implementation of the Balanced Scorecard, the higher the level of strategic planning. In other words, units that most effectively apply this management approach tend to develop more coherent strategic planning.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, growth and development perspective, customer perspective, financial perspective

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, las organizaciones enfrentan el reto constante de alinear sus objetivos estratégicos con su operación diaria para alcanzar resultados sostenibles. En este contexto, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial para definir el rumbo organizacional, establecer metas claras y anticipar escenarios futuros. Sin embargo, muchas empresas, especialmente en el sector salud, enfrentan dificultades para traducir sus planes estratégicos en acciones concretas y medibles que generen valor a largo plazo.

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, surge como una metodología eficaz para superar esta brecha. Este enfoque permite traducir la estrategia en un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros distribuidos en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Su implementación facilita la alineación de los objetivos estratégicos con las actividades operativas, promoviendo una gestión integral del desempeño organizacional.

La empresa RED SALUD SAC – Huacho, dedicada a la prestación de servicios de salud privados, se enfrenta actualmente a desafíos relacionados con el crecimiento, la eficiencia operativa y la calidad del servicio. En este contexto, analizar la relación entre el uso del Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la empresa representa una oportunidad significativa para mejorar su desempeño institucional y capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar cómo la aplicación del Balanced Scorecard contribuye al fortalecimiento del proceso de planificación estratégica en RED SALUD SAC – Huacho. Asimismo, se busca identificar las áreas críticas donde esta herramienta puede generar un mayor impacto, promoviendo una gestión más eficiente, centrada en resultados y alineada con la misión y visión organizacional.

Esta investigación se justifica por la necesidad de implementar enfoques de gestión modernos y efectivos en empresas del sector salud, donde el control de calidad, la eficiencia y la orientación al paciente son factores clave de éxito. Además, busca aportar con recomendaciones prácticas que puedan ser replicadas en organizaciones similares del ámbito regional y nacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el entorno competitivo actual, las empresas del sector privado enfrentan el desafío de mejorar su planificación estratégica para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado. La globalización, la digitalización y las crecientes expectativas de los clientes han llevado a que las organizaciones busquen modelos de gestión que les permitan alinear sus objetivos estratégicos con su operación diaria de manera efectiva. En este contexto, el Balanced Scorecard (BSC) se ha consolidado como una herramienta fundamental para transformar la estrategia organizacional en indicadores de desempeño que optimizan la toma de decisiones y la ejecución de planes estratégicos. Desarrollado por Kaplan y Norton (1992), el BSC permite traducir la visión empresarial en un sistema de medición integral, alineando las actividades operativas con los objetivos a largo plazo. Su enfoque estructurado equilibra métricas financieras y no financieras, proporcionando una perspectiva clara y cohesionada del desempeño organizacional, facilitando así una gestión estratégica más efectiva y orientada a resultados.

En el sector privado, la aplicación del BSC ha demostrado ser beneficiosa. Vega Falcón y Lluglla Jácome (2019) destacan que esta herramienta facilita la comunicación clara de la contribución individual, alinea los objetivos estratégicos a diferentes plazos y relaciona estos con los presupuestos, mejorando así la gestión organizacional.

Por su parte, Lora-Guzmán et al. (2022) afirman que el BSC, al combinar indicadores financieros y no financieros, ayuda a las empresas a adaptarse a entornos competitivos y dinámicos, equilibrando la rentabilidad con la satisfacción del cliente.

El mercado farmacéutico en el Perú se encuentra altamente concentrado, con un reducido número de grandes cadenas que dominan la mayor parte del sector. La adquisición de farmacias por parte de conglomerados ha

disminuido significativamente la cantidad de competidores, fortaleciendo la posición de los principales actores y generando desafíos para la sostenibilidad de farmacias independientes o de menor tamaño. En este contexto, cadenas como Red Salud SAC, que cuenta con nueve farmacias en Huacho y forma parte del grupo corporativo San Bartolomé, necesitan adoptar un modelo de gestión eficiente que les permita diferenciarse, optimizar sus procesos y fortalecer su planificación estratégica.

Red Salud SAC, al experimentar un crecimiento acelerado, se enfrentó a la dificultad de no contar con una planificación estratégica definida, lo que generó desafíos en su gestión. En su fase de expansión, la empresa priorizó el incremento de ingresos y la operatividad diaria sobre la estructuración de estrategias a largo plazo. Esta situación, combinada con la falta de recursos, capacitación en administración y herramientas de gestión adecuadas, limitó su capacidad para establecer un modelo formal de dirección estratégica, al desarrollarse de manera reactiva, ocasionó cierto grado de desorden en la gestión interna, mientras que la rapidez y flexibilidad con las que operaba hicieron que la planificación estratégica fuera percibida como un proceso complejo y poco práctico. No obstante, ante la necesidad de optimizar su rendimiento y asegurar su sostenibilidad en un mercado altamente competitivo, Red Salud SAC tomó la decisión de adoptar metodologías estructuradas de gestión estratégica. En este contexto, implementó el Balanced Scorecard (BSC), un modelo que tiene por objetivo mejorar la alineación de sus objetivos organizacionales, optimizar la ejecución de sus estrategias y fortalecer su desempeño operativo, para asegurar así un crecimiento más ordenado y eficiente.

La implementación del Balanced Scorecard en Red Salud SAC busca establecer una nueva cultura organizacional orientada a resultados, mejorando la eficiencia en la toma de decisiones y el seguimiento de los objetivos estratégicos. Sin embargo, a nivel general, aún existen desafíos en la integración del modelo con la dinámica del sector privado, particularmente en empresas que buscan maximizar su rentabilidad sin perder de vista la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La necesidad de adaptar el BSC a las particularidades del sector farmacéutico,

junto con la capacidad de respuesta ante factores externos como la regulación sanitaria y la competencia, plantea un escenario en el que es crucial evaluar el impacto de esta herramienta en la planificación estratégica de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre Balanced Scorecard y la Planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?

¿Qué relación existe entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?

¿Qué relación existe entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?

¿Qué relación existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre Balanced Scorecard y la Planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Determinar la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Determinar la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC

Determinar la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, el estudio proporciona la oportunidad de comprender los fundamentos y la aplicación de estrategias empresariales en el uso del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de planificación estratégica, destacando su importancia en la gestión organizacional. Además, permite analizar cómo la percepción, creencias y actitudes de los colaboradores respecto a este modelo de gestión pueden influir en la toma de decisiones estratégicas y en el desempeño de la empresa.

Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la investigación facilita el análisis de la relación entre la planificación estratégica y la eficiencia operativa, así como la aplicación de criterios, procedimientos y modelos que favorecen la gestión estratégica en Red Salud SAC – Huacho. Esto permitirá evaluar el impacto del Balanced Scorecard en la alineación de los objetivos organizacionales con la ejecución de estrategias clave, promoviendo mejoras en aspectos fundamentales como la rentabilidad, productividad y calidad del servicio en el sector farmacéutico.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación espacial

El presente proyecto de investigación estará delimitado espacialmente en la empresa Red Salud SAC, ubicada en el distrito de Huacho, perteneciente a la provincia de Huaura, en el departamento de Lima. Esta empresa opera dentro del ámbito jurisdiccional de la Dirección Regional de Salud de Lima Provincias, lo que la sitúa en un entorno regulado por normativas específicas

del sector farmacéutico.

Delimitación social

El grupo social sujeto de estudio en esta investigación está conformado por los trabajadores administrativos de las diversas áreas funcionales de la empresa Red Salud SAC. Este grupo incluye a colaboradores que desempeñan roles clave en la gestión operativa y estratégica de la organización, abarcando áreas como finanzas, recursos humanos, logística, ventas y planificación.

Delimitación temporal

El desarrollo de la investigación de tesis estará contemplando dentro de los meses de octubre 2024 a junio 2025.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Vega (2021), en su investigación titulada *"Diseño de un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias independientes en Venezuela"* se centró en la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y la gestión estratégica en farmacias independientes del país. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y aplicada, basada en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de las farmacias, identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de este diagnóstico, se diseñó un sistema de control de gestión estructurado en las cuatro perspectivas del BSC: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En la perspectiva financiera, se establecieron indicadores para optimizar la rentabilidad y el control de costos; en la de clientes, se midió la satisfacción y fidelización; en procesos internos, se evaluaron la eficiencia operativa y la calidad del servicio; y en aprendizaje y crecimiento, se enfocó en la capacitación del personal y la innovación en los procesos. Los resultados de la investigación evidenciaron que la aplicación del sistema de control basado en BSC permitió a las farmacias mejorar su desempeño organizacional, incrementar la satisfacción del cliente, optimizar sus procesos internos y fortalecer la formación del personal, logrando así una mayor competitividad en el mercado farmacéutico venezolano. Este estudio subraya la relevancia del BSC como herramienta esencial en la planificación estratégica de farmacias independientes, proporcionando un modelo adaptable a otras cadenas de farmacias en diferentes contextos, como el caso de Perú, donde la gestión eficiente y la planificación estratégica son clave para el crecimiento y sostenibilidad del sector.

González y Martínez (2020) En su artículo de investigación para la revista *Journal of Pharmaceutical Management*, España titulado *"Implementación del Cuadro de Mando Integral en una cadena de farmacias: Un estudio de caso"*, analiza la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en una reconocida cadena de farmacias en España. El objetivo principal de la investigación fue evaluar el impacto de esta herramienta de gestión en la planificación estratégica y operativa de la empresa, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la alineación de los objetivos organizacionales. Para llevar a cabo el estudio, los autores emplearon una metodología cualitativa basada en el análisis de caso, la cual incluyó entrevistas en profundidad con directivos y personal clave de la cadena de farmacias. Asimismo, se realizó una revisión de documentos internos, reportes financieros y estrategias de negocio previas a la implementación del BSC, con el propósito de comprender el contexto inicial de la empresa y evaluar los cambios generados tras su aplicación. Adicionalmente, se utilizaron técnicas de observación participativa para identificar cómo se desarrollaban los procesos internos antes y después de la implementación del modelo. Los resultados de la investigación evidenciaron que la adopción del Balanced Scorecard permitió mejorar la gestión estratégica de la cadena de farmacias, facilitando una mejor comunicación entre los diferentes niveles organizacionales. Se observó que la empresa logró una mayor alineación entre su planificación a largo plazo y las acciones operativas diarias, lo que contribuyó a una toma de decisiones más eficiente basada en datos concretos. Además, la implementación del BSC permitió un mejor control y monitoreo de los indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que llevó a una optimización en la gestión de inventarios, reducción de costos operativos y un incremento en la satisfacción del cliente. En conclusión, el estudio resalta que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la cadena de farmacias generó beneficios significativos, no solo en términos de eficiencia operativa, sino también en la cultura organizacional de la empresa. La investigación sugiere que el BSC es una herramienta altamente efectiva para mejorar la competitividad en el sector farmacéutico, siempre que se implemente de manera adecuada y con el compromiso de la alta dirección.

El estudio de Hermosac Córdoba y Venegas Gutiérrez (2023) analiza la *aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector farmacéutico en el departamento del Huila, Colombia*. Específicamente, se enfoca en la implementación del BSC en la Sociedad Inversiones Farmedicall, una distribuidora farmacéutica mayorista, con el objetivo de optimizar su planificación estratégica y mejorar su desempeño organizacional. Para el desarrollo de la investigación, los autores utilizaron una metodología aplicada, basada en un estudio de caso con enfoque cualitativo. Se llevó a cabo una caracterización del sector farmacéutico mayorista en la región del Huila y un diagnóstico inicial de la gestión estratégica de la empresa objeto de estudio. Posteriormente, se diseñó un método de implementación del BSC adaptado a las necesidades de las pymes distribuidoras farmacéuticas, integrando indicadores clave de desempeño en las cuatro perspectivas del modelo: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los resultados evidenciaron que la adopción del BSC en la Sociedad Inversiones Farmedicall permitió una alineación más efectiva entre la estrategia corporativa y las operaciones diarias. Además, se observaron mejoras en la gestión de los recursos, el control de procesos, la medición del desempeño y la competitividad en el mercado. Entre los principales beneficios reportados se destacan el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos, el aumento en la eficiencia operativa y la optimización de la relación con clientes y proveedores. Las conclusiones del estudio sugieren que la implementación del BSC en pymes farmacéuticas puede ser una herramienta efectiva para mejorar la sostenibilidad empresarial y la planificación estratégica a largo plazo. Los autores recomiendan la capacitación continua del personal y el seguimiento constante de los indicadores de desempeño para garantizar el éxito del modelo en el sector farmacéutico

2.1.2 Investigaciones nacionales

Mendoza (2019) en su investigación titulada: *“Sistema de información transaccional (SITE) para mejorar el seguimiento al egresado de la facultad de ingeniería industrial y sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco”*. Tuvo por objetivo: Determinar la influencia del sistema de información transaccional (SITE) en el

seguimiento al egresado de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Metodología: Se hizo un estudio aplicado y correlacional, de tipo cuasi experimental, se vincularon al estudio 19 docentes de la carrera de Ingeniería Industrial, quienes de distinta forma participan en el seguimiento del egresado de la carrera, la toma de datos se realizó después que se implantara el sistema de información transaccional SITE por el espacio de 15 días a modo de prueba, tiempo suficiente para conocer y apreciar las bondades de este sistema informático, absolviendo las dudas y recogiendo las sugerencias de los docentes.

Resultados: El 73.7% de los encuestados, como en el análisis anterior, manifiestan que, si usaran el sistema transaccional SITE, mientras que un 26.3% indica que no lo usaría. Por otra parte, el 68.4% de encuestados cree este sistema le permite conocer la evolución profesional del egresado contra un 31.6% que opina lo contrario. Así mismo al relacionar los resultados de las variables analizadas se tiene que el 68.4% opina que si usaría el sistema transaccional SITE ya que si le permite conocer el grado de inserción laboral del egresado. Conclusión: La universidad peruana y en general las organizaciones que brindan educación superior en el mundo están sufriendo cambios radicales en la forma de enseñar e investigar, ya que la tecnología ha calado de manera amplia en cada uno de los modelos educativos y el acceso a la información, en gran medida por la internet y los dispositivos móviles.

Veintemilla (2022) *El Balanced Scorecard y la planificación estratégica en una universidad privada de Lima-2021*; Universidad peruana de Las Américas; El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en una universidad privada de Lima-2021. La perspectiva metodológica fue cuantitativa, el método hipotético deductivo, el diseño de Investigación fue correlacional y de forma transversal, las dimensiones del Balanced Scorecard fueron las perspectivas Financieras, Clientes, Procesos comerciales internos, Aprendizaje y Crecimiento, así como de la Planificación Estratégica: Visión, Misión, Valores y los objetivos estratégicos, la validación de los instrumentos se realizó mediante un juicio de expertos, y la confiabilidad por el coeficiente de Alfa de Cronbach, la población

fue de 39 estudiantes siendo la muestra censal, el recojo de la información se realizó utilizando la técnica de la encuesta virtual mediante el instrumento del cuestionario, para la recopilación de datos se utilizó el Google Form y los resultados descriptivos e inferenciales con el programa de Microsoft Excel y SPSS versión 25.

Pérez & Quiñones (2022) *El Balanced Scorecard y su influencia en la planificación estratégica en la empresa Corsaa SAC*; Universidad Cesar Vallejo; El objetivo general de la presente investigación fue determinar la influencia del balanced scorecard en la planificación estratégica en la empresa Corsaa SAC, la metodología fue de tipo de investigación aplicada con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal. El instrumento fue el cuestionario realizado a los 60 colaboradores de la empresa, la escala de valoración fue de tipo Likert. Se concluye que existe una correlación de Spearman de ,855 se demostró una correlación positiva muy fuerte entre las variables, el nivel de significancia fue $0,000 < \alpha 0,05$, por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula se aceptó la hipótesis alterna. Respecto a la regresión logística ordinal, donde se obtuvo el R pseudo cuadrado de Nagelkerke fue .807 demostramos que el balanced scorecard influye en un 80.70% en la planificación estratégica.

Calizaya (2022) *Aplicación del Balanced Scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023*; Universidad Nacional del Altiplano; El presente trabajo de experiencia profesional denominado “Aplicación del Balanced Scorecard en la Planificación Estratégica y Control de Gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023”, tuvo como base el proceso de aplicación del Balanced Scorecard en la organización no gubernamental Global Humanitaria Perú. El trabajo da a conocer su aplicación como un modelo propuesto para la implementación que permita incorporar los objetivos estratégicos, las metas, el mapa estratégico, y el diseño de tableros de gestión y control con información propuesta en el plan estratégico. El método utilizado en el presente trabajo fue el descriptivo, que permitió aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Global Humanitaria Perú, para cuantificar y

verificar el desempeño del plan estratégico. De la propuesta se concluyó que la implementación del Balanced Scorecard mejora el proceso de seguimiento e implementación de las estrategias metas y planes. Cumpliendo el objetivo general de este trabajo: Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos. Se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por Global humanitaria Perú.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Balanced Scorecard: Fundamentos conceptuales

A.- Definiciones

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de desempeño. Este enfoque fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 como una respuesta a las limitaciones de los sistemas de medición tradicionales, centrados exclusivamente en indicadores financieros (Kaplan & Norton, 1992). El BSC no solo mide el rendimiento desde la perspectiva financiera, sino que también incorpora tres perspectivas adicionales: la del cliente, los procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento organizacional, facilitando una visión más equilibrada del desempeño.

cumplimiento de metas y facilitando la retroalimentación y el aprendizaje organizacional (Kaplan & Norton, 1996). Esta metodología ayuda a cerrar la brecha entre la formulación y la ejecución de la estrategia, contribuyendo así al logro sostenido de ventajas competitivas.

Para Páez (2012), el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que vincula las estrategias y objetivos organizacionales, cuantificados mediante indicadores, que impulsan a la elaboración de planes de acción, con el propósito que todos los miembros de la empresa vayan en sintonía, en el momento en el que se implemente y comunique cada estrategia en toda la organización.

El BSC también es conocido como Tablero de Gestión Estratégica y este es definido como “un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica”(Villajuana, 2010, p. 28).

Perspectivas del Balanced Score Card

El modelo original del BSC se compone de cuatro perspectivas fundamentales. La perspectiva financiera mide la rentabilidad y el uso eficiente de los recursos. La

perspectiva del cliente evalúa el nivel de satisfacción, retención y adquisición de clientes. La perspectiva de procesos internos se enfoca en la eficiencia de los procesos clave que generan valor para los clientes y accionistas. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mide las capacidades del capital humano, los sistemas de información y el clima organizacional necesario para la mejora continua e innovación (Kaplan & Norton, 2001).

Estas perspectivas se interrelacionan para proporcionar una comprensión integral del desempeño organizacional. Al conectar los indicadores a través de mapas estratégicos, el BSC permite visualizar cómo las mejoras en una perspectiva pueden impactar positivamente en las demás, estableciendo una lógica causal entre los objetivos estratégicos (Niven, 2005).

B.- Dimensiones

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera del Balanced Scorecard se orienta a evaluar el desempeño económico de la organización, midiendo el grado en que se generan resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas y partes interesadas. Tradicionalmente, los indicadores financieros han sido la base de los sistemas de medición del desempeño, e incluyen métricas como la rentabilidad, el retorno sobre la inversión (ROI), el valor económico agregado (EVA), el flujo de caja operativo y el crecimiento de los ingresos (Kaplan & Norton, 1996). Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?, y proporciona información crítica sobre la sostenibilidad financiera de la estrategia. Si bien es importante, Kaplan y Norton (1992) señalan que los indicadores financieros reflejan resultados pasados y no necesariamente predicen el éxito futuro. Por ello, en el enfoque BSC, esta perspectiva se complementa con otras que impulsan los resultados financieros en el largo plazo.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente permite analizar cómo la organización es percibida por sus segmentos de mercado objetivo, y se enfoca en identificar las necesidades y expectativas de los clientes para generar valor. Esta perspectiva

responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?, y se operacionaliza mediante indicadores como la satisfacción del cliente, la retención, la adquisición de nuevos clientes, la cuota de mercado, y el índice de recomendación neta (NPS) (Kaplan & Norton, 2001). Al comprender mejor las preferencias del cliente, la organización puede alinear su propuesta de valor con las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos o innovación en productos y servicios (Niven, 2005). Así, esta perspectiva promueve el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes, fundamentales para la competitividad sostenible.

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos se centra en identificar y optimizar los procesos clave que permiten a la organización ofrecer valor a los clientes y cumplir con sus objetivos financieros. Responde a la pregunta: ¿En qué procesos debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes y accionistas? En este marco, los procesos internos no solo incluyen los procesos operativos básicos (producción, logística, atención al cliente), sino también los procesos de innovación, desarrollo de productos y servicios, y los procesos regulatorios y sociales (Kaplan & Norton, 2004). La mejora continua en esta perspectiva implica identificar cuellos de botella, reducir tiempos de ciclo, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia, con el fin de lograr un desempeño superior. Una gestión efectiva de los procesos internos permite a las organizaciones diferenciarse en el mercado y adaptarse con agilidad a los cambios del entorno.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la base para la mejora continua y la innovación, elementos esenciales para el éxito sostenido de cualquier estrategia. Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?, y se centra en el desarrollo de las capacidades del capital humano, los sistemas de información y el clima organizacional (Kaplan & Norton, 2001). Entre los indicadores comunes se incluyen el nivel de competencias del personal, la motivación y satisfacción laboral, el acceso a información clave, y la cultura de innovación y mejora. La idea central es que el rendimiento financiero y operativo no puede mantenerse sin una organización que aprenda y se adapte continuamente. En este sentido, el aprendizaje organizacional

no es solo una herramienta para la eficiencia operativa, sino una fuente estratégica de ventaja competitiva (Senge, 2006).

2.2.2 Planificación estratégica: definición y procesos

A.- Definiciones

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones definen su dirección a largo plazo, establecen prioridades, asignan recursos de manera eficaz y alinean las actividades diarias con los objetivos estratégicos. Se trata de un enfoque racional y deliberado que permite responder a los cambios del entorno y anticipar escenarios futuros, facilitando la sostenibilidad organizacional (Bryson, 2018). Este proceso contempla varias etapas clave, entre las que destacan: la formulación, la ejecución y la evaluación de la estrategia.

Fred, (2008). Es “ Una perspectiva de tipo objetivo, lógico y sistemático empleado para una mejor toma de decisiones dentro de la organización. Posee como finalidad la organización de la información de tipo cualitativa y cuantitativa de tal manera que facilite la correcta toma de decisiones aun en situaciones de inseguridad” (p.8).

Chiavenato & Sapiro, (2011). Definen la planeación estratégica como: El proceso para formular, diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Además de ser un proceso continuo, basado en el conocimiento holístico de la situación actual proyectando escenarios 33 futuros, considerado su aplicación para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados. Es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones, y la cultura organizacional, se termina realizando una evaluación sistemática, de los resultados obtenidos a los objetivos que se hayan generado. (p. 25)

La Planeación Estratégica es la herramienta que ayuda a mantener incorporado a la junta directiva de las organizaciones para establecer la misión, visión y estrategias en cuanto a resultados eficientes, fomentando la cooperación y el compromiso de todos los miembros de la organización. Con la finalidad de lograr

lo que se desea en el futuro, desarrollando planes minuciosos para asegurar la implantación de las estrategias (Steiner, 2013)

Torres (2014) considera que la Planeación Estratégica es la instrumento que sirve a la compañía para establecer que quiere alcanzar manteniendo acciones estratégicas y necesarias para obtener los resultados esperados en el futuro

Rojas López & Medina Marín, (2011) La Planificación Estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores, por tanto, la planeación es un proceso formal a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales (p.48).

La Planificación Estratégica es el proceso que radica en forjar una visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una empresa para establecer eficientemente los recursos que serán utilizados, orientando políticas para la integración y coordinación de los procedimientos requeridos, considerando a la organización como una realidad total en mediano y largo plazo (Luna, 2014)

B.- Dimensiones

Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es la primera etapa de la planificación estratégica y se refiere al análisis y desarrollo de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias de acción de una organización. Este proceso se basa en herramientas de diagnóstico como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales permiten comprender tanto el entorno interno como externo de la organización (Porter, 1980; David & David, 2017).

Una estrategia bien formulada debe ser coherente, viable y sostenible, considerando las capacidades distintivas de la organización y las oportunidades del entorno. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) argumentan que la formulación estratégica no solo debe ser un proceso racional, sino también un proceso que incorpore la experiencia, la intuición y el aprendizaje organizacional.

Ejecución de la estrategia

La estrategia debe ser implementada a través de planes operativos y tácticos que involucren a todas las áreas de la organización. La ejecución estratégica implica la asignación de recursos, la definición de indicadores de desempeño, la comunicación de la estrategia a todos los niveles organizativos y el seguimiento constante del avance (Hrebiniak, 2006). En esta fase, el liderazgo y la cultura organizacional juegan un papel fundamental, ya que son factores determinantes para lograr la alineación entre la estrategia y las operaciones. La falta de implementación efectiva es uno de los mayores riesgos en el proceso estratégico, y diversos estudios han identificado que muchas organizaciones fracasan no por una mala formulación de la estrategia, sino por una ejecución deficiente (Kaplan & Norton, 2001).

Instrumentos como el Balanced Scorecard facilitan la traducción de la estrategia en objetivos, indicadores y metas específicas, contribuyendo así a su implementación exitosa.

Evaluación y control estratégico

La etapa final del proceso de planificación estratégica corresponde a la evaluación y control, donde se analizan los resultados obtenidos en relación con los objetivos previamente establecidos. Este proceso incluye el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPI), la revisión de logros frente a las metas propuestas y la toma de decisiones correctivas cuando sea necesario (Wheelen et al., 2018). Una evaluación eficaz permite ajustar la estrategia en función de los cambios del entorno, las nuevas oportunidades o los obstáculos imprevistos. Además, promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua, esencial para sostener la competitividad organizacional. Kaplan y Norton (2004) destacan que la evaluación no debe limitarse a una revisión periódica, sino que debe ser un proceso dinámico, integrado al sistema de gestión y retroalimentado por información estratégica actualizada.

C.- Integración del Balanced Scorecard en la planificación estratégica

El Balanced Scorecard se ha consolidado como una herramienta eficaz para operacionalizar la planificación estratégica. Su implementación permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas y medibles, alineando a toda la organización con la estrategia corporativa. Según Kaplan y Norton (2001), el BSC actúa como un sistema de gestión que integra la formulación con la ejecución estratégica mediante la identificación de indicadores clave de desempeño y la asignación de responsabilidades específicas.

Esta integración se refuerza mediante los mapas estratégicos, que permiten establecer relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos en cada perspectiva del BSC. Estos mapas facilitan la comunicación de la estrategia a todos los niveles organizacionales y permiten alinear las iniciativas y los recursos en función de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2004). Así, el BSC no solo mejora la medición del rendimiento, sino también la coherencia y efectividad del proceso de planificación.

D.- Impacto del BSC en el desempeño organizacional

Diversos estudios empíricos han demostrado que la implementación del BSC tiene un impacto positivo en el rendimiento organizacional, al mejorar la claridad estratégica, la toma de decisiones basada en datos y la alineación interdepartamental (Ittner & Larcker, 1998). Además, al establecer indicadores no financieros, el BSC permite monitorear variables críticas que afectan el desempeño a largo plazo, como la innovación, la satisfacción del cliente y la capacidad del capital humano

Al-Htaybat y von Alberti-Alhtaybat (2017) argumentan que, en un entorno empresarial marcado por la incertidumbre y la complejidad, el BSC se convierte en una herramienta indispensable para fomentar la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación estratégica. En particular, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ha revelado clave para garantizar la sostenibilidad y la innovación continua

2.3 Bases filosóficas

El *pragmatismo*, desarrollado por Charles S. Peirce, William James y John Dewey, sostiene que el valor de una teoría radica en su capacidad para generar efectos útiles y concretos en la práctica. En la gestión de salud, esta corriente sustenta el uso del *Balanced Scorecard (BSC)* como una herramienta que traduce la misión y visión organizacional en resultados medibles y mejorables.

El *utilitarismo*, planteado por Jeremy Bentham y desarrollado por John Stuart Mill, establece que la moralidad de una acción se mide por su capacidad de producir el mayor bienestar para el mayor número de personas. En salud, la planificación estratégica tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios, la eficiencia institucional y la satisfacción de los pacientes y trabajadores.

El *enfoque sistémico*, basado en la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, sostiene que las organizaciones deben entenderse como sistemas integrados por múltiples componentes interdependientes. El BSC refleja esta visión al integrar cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje) que interactúan entre sí para lograr los objetivos estratégicos.

Max Weber y Hans Jonas plantean una ética orientada a las consecuencias de las decisiones y la responsabilidad de los líderes frente a sus efectos. En el sector salud, la planificación estratégica debe asumir una postura ética en la asignación de recursos y en el impacto que las decisiones tienen sobre la vida y la dignidad humana.

La *fenomenología* de Edmund Husserl y el *humanismo* de Carl Rogers colocan en el centro de toda reflexión a la persona humana y su experiencia vivida. En salud, estas corrientes filosóficas sustentan la necesidad de estrategias centradas en el paciente, reconociendo su dignidad, valores y percepciones.

2.4 Definición de términos básicos

Balanced Scorecard

Es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque no solo mide resultados financieros, sino que también integra variables no financieras que son críticas para el éxito a largo plazo (Kaplan & Norton, 1996).

Planificación estratégica

Es un proceso sistemático y continuo mediante el cual una organización analiza su entorno interno y externo, define su misión, visión y objetivos a largo plazo, formula estrategias para alcanzarlos y establece mecanismos de control y evaluación. Su finalidad es orientar las decisiones y acciones hacia el logro eficiente de metas, adaptándose a los cambios del entorno y optimizando el uso de los recursos (David & David, 2017).

Estrategia

Es el conjunto de decisiones y acciones que una organización diseña e implementa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y lograr sus objetivos a largo plazo, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones del entorno. Implica establecer una dirección clara, asignar recursos de manera efectiva y anticiparse a los cambios del entorno competitivo (Johnson, Scholes & Whittington, 2009).

Procesos Internos

los procesos internos comprenden aquellas actividades operativas que generan valor para el cliente y contribuyen al logro de los objetivos financieros de la organización. A través del diseño e implementación de procesos eficientes, innovadores y alineados con la estrategia, la empresa puede alcanzar ventajas competitivas sostenibles. (Kaplan y Norton 1996),

Aprendizaje y crecimiento

esta perspectiva está orientada a desarrollar el capital humano, el capital informacional y el capital organizacional. Es decir, se enfoca en el desarrollo de competencias, motivación, alineación y disponibilidad de la información, así como en la cultura y el liderazgo organizacional. (Kaplan y Norton 2004),

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

2.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Existe relación significativa entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC

Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE X BALANCED SCORE CARD	Kaplan & Norton (2002). El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) —más que un sistema de medición— es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.	Perspectiva financiera	• Margen sobre costos operativos • Crecimiento de ingresos netos • Rentabilidad sobre activos
		Perspectiva del cliente	• satisfacción del cliente • Número de quejas • Recompra de clientes
		Perspectiva del proceso interno	• ciclo operativo • errores o reprocesos • mejoras continuas
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	• Capacitación • Motivación y liderazgo • Empowerment
VARIABLE Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	• Bryson (2018). La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones definen su dirección a largo plazo, establecen	Formulación de la estrategia	• Claridad de los objetivos estratégicos • Nivel de participación del personal • Grado de alineación con misión y visión

	prioridades, asignan recursos de manera eficaz y alinean las actividades diarias con los objetivos estratégicos. Se trata de un enfoque racional y deliberado que permite responder a los cambios del entorno y anticipar escenarios futuros, facilitando la sostenibilidad organizacional	Ejecución de la estrategia	• Cumplimiento del plan estratégico • Nivel de seguimiento y control • Participación de líderes
		Evaluación de la estrategia	• Frecuencia de evaluación • indicadores estratégicos cumplidos • Ajustes realizados al plan

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

De diseño no experimental, (Tamayo, 2006) nos refiere que los datos recogidos en el campo de estudio no sufrirán cambio o los métodos aplicados no se pueden adultera, porque cambiarían o alterarían los resultados.

De tipo básico o puro de investigación, (Sabino, 1992) manifiesta que este esquema de trabajo cuenta con el desarrollo del conocimiento de la situación actual del caso de estudio, para estos fines trata de comprender y analizar de forma teórica los conceptos y sus derivados.

De nivel correlacional, (Hernández, 2014) nos manifiesta que en esta categoría se busca encontrar la coherencia que existe entre las variables de estudio, esto basado en información relevante,

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Se conformó en base a 118 personas, entre personal directivo, ejecutivo y operativo en la empresa Red salud SAC durante el año 2025

3.2.2 Muestra

Se conformó considerando por 118 personas, entre personal directivo, ejecutivo y operativo que laboran en la Empresa Red Salud SAC, garantizando así una cobertura completa de la población objetivo y una mayor precisión en los resultados obtenidos.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Se decidió utilizar la encuesta, con la que se llegó a contactar con la muestra para obtener datos pertinentes sobre la problemática que se estudia, y con respecto al instrumento empleado, fue el cuestionario, para recabar los datos necesarios.

Validez

Para la validez y confiabilidad de datos se utilizará una matriz tripartita teniendo en cuenta el universo, población y muestra.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	JUECES			Total
	J1	J2	J3	TJ
Claridad	5	5	4	14
Objetividad	5	4	5	14
Actualidad	4	5	5	14
Organización	4	5	4	13
Suficiencia	5	5	5	15
Pertinencia	5	4	5	14
Consistencia	5	5	5	15
Coherencia	5	5	5	15
Metodología	4	5	4	13
Aplicación	5	5	4	14
TOTAL, DE OPINIÓN	47	48	46	141

Total, Máximo= (Nº criterios) x (Nº de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta)

Cálculo de coeficiente de validez:

$$\text{Validez} = 141 / (10)(3)(5) = 0.94 = 94.0\%$$

Conclusión: El Coeficiente de Validez del Instrumento es 94.0%, es considerado Bueno

Confiabilidad

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume

que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch& Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa < 0.5 es pobre

Luego se Aplicó SPSS. a una muestra piloto para obtener el coeficiente alfa de Cronbach el cual indicará el nivel de confianza del instrumento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,936	21

Conclusión: La confiabilidad del instrumento según la escala de George es excelente porque el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.936.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Los datos obtenidos fueron procesados conforme a los criterios establecidos para la recolección, de acuerdo con la muestra seleccionada para el estudio. El desarrollo de la tesis siguió una serie de etapas que iniciarán con el trabajo de campo, donde se recolecto la información correspondiente. Posteriormente, estos datos fueron clasificados y organizados según los instrumentos utilizados para cada variable, los mismos que se estructuraron conforme a sus respectivas dimensiones, permitiendo así la elaboración de gráficos y tablas estadísticas que facilitaron su interpretación. Finalmente, toda la información fue procesada utilizando el software estadístico SPSS versión 26.0, con el que se contrasto las hipótesis planteadas a través de análisis estadísticos pertinente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1

Desarrollo del Balanced Scorecard en función de la etapa de planificación estratégica

		Panificación estratégica						Total	
		Inicial		Desarrollado		Consolidado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Balanced Scorecard	Básico	11	9.3%	0	0.0%	0	0.0%	11	9.3%
	Regular	8	6.8%	35	29.7%	7	5.9%	50	42.4%
	Optimo	5	4.2%	5	4.2%	47	39.8%	57	48.3%

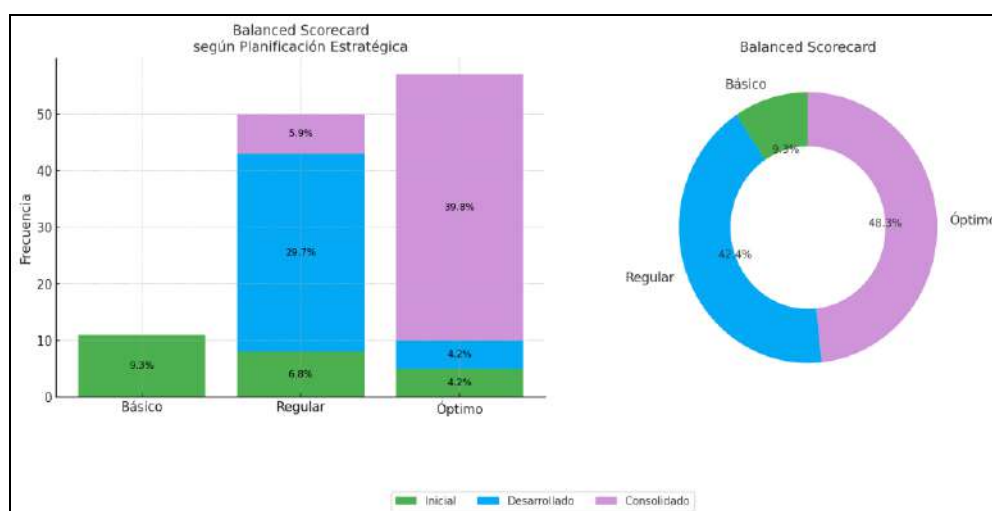


Figura 1. Balanced Scorecard y la planificación estratégica

En la Tabla 1 se observa que el 9.3% de las instituciones se encuentran en un nivel básico de desarrollo del Balanced Scorecard y todas ellas corresponde a la etapa inicial de la planificación estratégica, no se registraron casos con el nivel básico en las etapas desarrollada ni consolidada. Por otro lado, el 42.4% presentan un nivel regular de desarrollo del Balanced Scorecard; de este grupo, el 6.8% se ubica en la etapa inicial, el 29.7% en la etapa desarrollada, y el 5.9% en la etapa consolidada.

Finalmente, el 48.3% alcanzan un nivel óptimo de desarrollo; dentro de este grupo, el 4.2% pertenece a la etapa inicial, el otro 4.2% a la etapa desarrollada, y la mayoría siendo el 39.8% a la etapa consolidada.

Tabla 2

Perspectiva financiera en función de la etapa de planificación estratégica

		Panificación estratégica						Total	
		Inicial		Desarrollado		Consolidado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Perspectiva financiera	Básico	11	9.3%	4	3.4%	4	3.4%	19	16.1%
	Regular	5	4.2%	29	24.6%	8	6.8%	42	35.6%
	Optimo	8	6.8%	7	5.9%	42	35.6%	57	48.3%

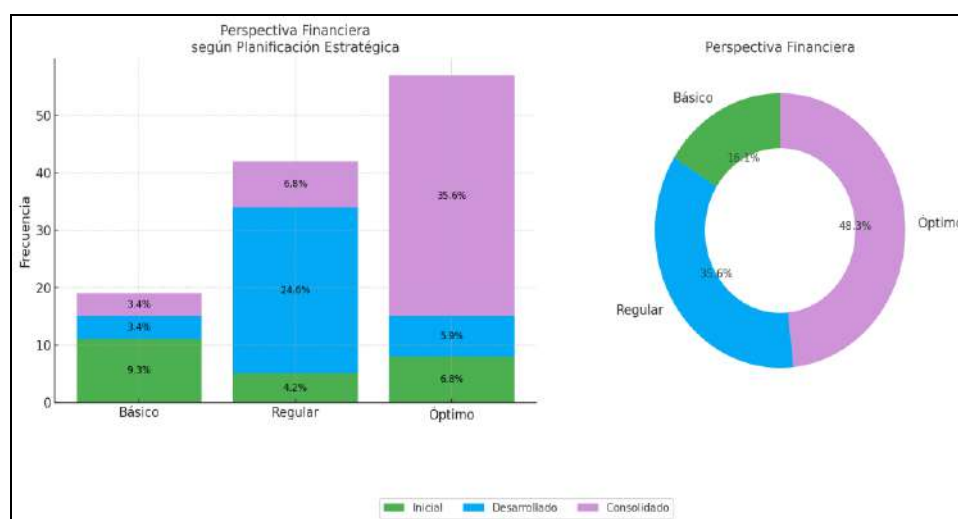


Figura 2. Perspectiva financiera y la planificación estratégica

En la Tabla 2 se observa que el 16.1% de las instituciones presentan un nivel básico en la perspectiva financiera; de este grupo, el 9.3% se encuentra en la etapa inicial de planificación estratégica, mientras que tanto el 3.4% en etapa desarrollada como el 3.4% en etapa consolidada mantienen este nivel básico. Por otro lado, el 35.6% alcanzan un nivel regular en la perspectiva financiera; de ellos, el 4.2% corresponde a instituciones en etapa inicial, el 24.6% en etapa desarrollada y el 6.8% en etapa consolidada. Finalmente, el 48.3% logran un nivel optimo en esta perspectiva; dentro

de este grupo, el 6.8% pertenece a la etapa inicial, el 5.9% a la etapa desarrollada y el 35.6% a la etapa consolidada.

Tabla 3

Perspectiva del cliente en función de la etapa de planificación estratégica

		Panificación estratégica						Total	
		Inicial		Desarrollado		Consolidado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Perspectiva del cliente	Básico	13	11.0%	15	12.7%	17	14.4%	45	38.1%
	Regular	2	1.7%	7	5.9%	11	9.3%	20	16.9%
	Optimo	9	7.6%	18	15.3%	26	22.0%	53	44.9%

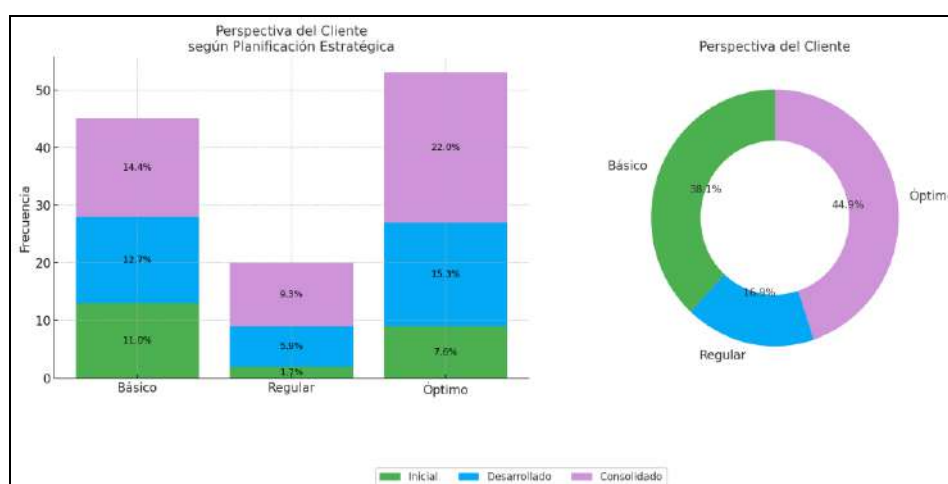


Figura 3. Perspectiva del cliente y la planificación estratégica

En la Tabla 3 se observa que el 38.1% de las instituciones presentan un nivel básico en la perspectiva del cliente, de este grupo, el 11% se encuentra en la etapa inicial de la planificación estratégica, el 12.7% en la etapa desarrollada y el 14.4% en la etapa consolidada. Por otro lado, el 16.9% de las instituciones alcanzan un nivel regular en esta perspectiva; de ellas, el 1.7% corresponde a instituciones en etapa inicial, el 5.9% en etapa desarrollada y el 9.3% en etapa consolidada. Finalmente, el 44.9% logran un nivel optimo en la perspectiva del cliente; dentro de este grupo, el 7.6% pertenece a la etapa inicial el 15.3% a la etapa desarrollada y el 22% a la etapa consolidada.

Tabla 4

Perspectiva del proceso interno en función de la etapa de planificación estratégica

		Panificación estratégica						Total	
		Inicial		Desarrollado		Consolidado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Perspectiva del proceso interno	Básico	16	13.6%	21	17.8%	14	11.9%	51	43.2%
	Regular	3	2.5%	8	6.8%	14	11.9%	25	21.2%
	Óptimo	5	4.2%	11	9.3%	26	22.0%	42	35.6%

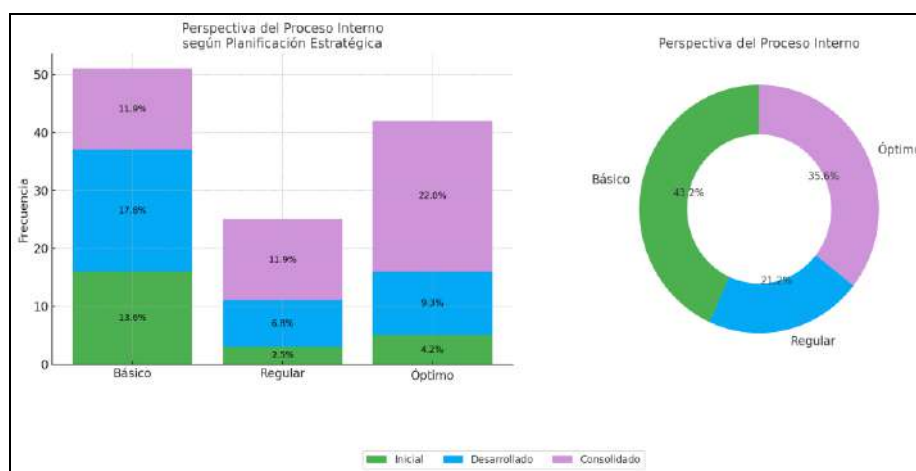


Figura 4. Perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica

En la Tabla 4 se observa que el 43.2% de las instituciones presentan un nivel básico en la perspectiva del proceso interno; de este grupo, el 13.6% se encuentra en la etapa inicial de la planificación estratégica, el 17.8% en la etapa desarrollada y el 11.9% en la etapa consolidada. Por otro lado, el 21.2% alcanzan un nivel regular en esta perspectiva; de ellas, el 2.5% corresponde a instituciones en etapa inicial, el 6.8% en etapa desarrollada y el 11.9% en etapa consolidada. Finalmente, el 35.6% logran un nivel óptimo en la perspectiva del proceso interno; dentro de este grupo, el 4.2% pertenece a la etapa inicial, el 9.3% a la etapa desarrollada y el 22% a la etapa consolidada.

Tabla 5

Perspectiva de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en función de la etapa de planificación estratégica

		Panificación estratégica						Total	
		Desarrollado							
		Inicial		o		Consolidado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Básico	11	9.3%	21	17.8%	13	11.0%	45	38.1%
	Regular	3	2.5%	9	7.6%	14	11.9%	26	22.0%
	Optimo	10	8.5%	10	8.5%	27	22.9%	47	39.8%

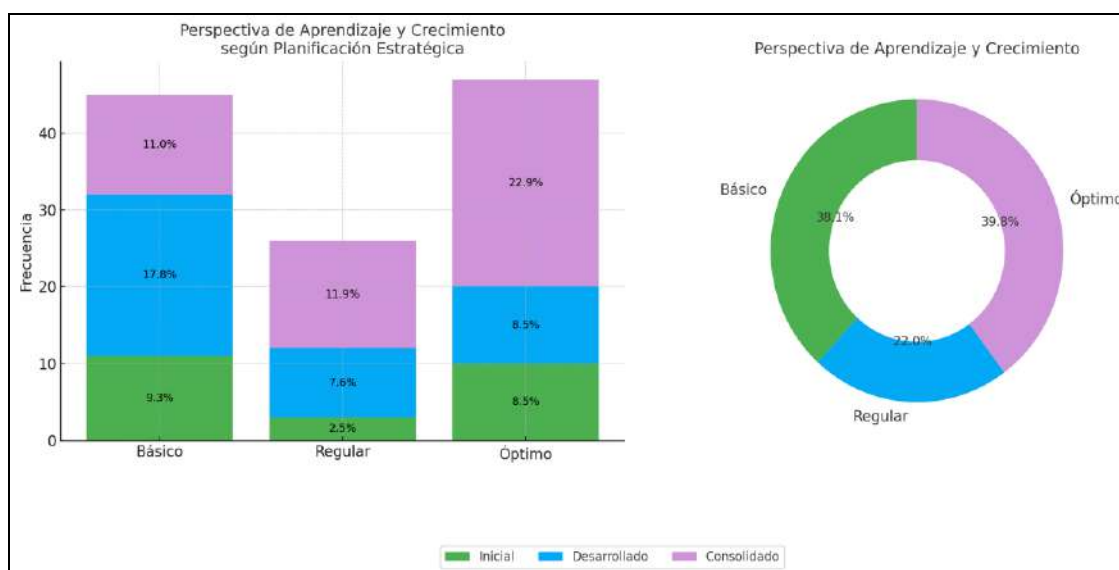


Figura 5. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento con la planificación estratégica

En la Tabla 5 se observa que el 38.1% de las instituciones presentan un nivel básico en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; de este grupo, el 9.3% se encuentra en la etapa inicial de planificación estratégica, el 17.8% en la etapa desarrollada y el 11% en la etapa consolidada. Por otro lado, el 22% alcanzan un nivel regular en esta perspectiva; de ellas, el 2.5% corresponde a instituciones en etapa inicial, el 7.6% en etapa desarrollada y el 11.9% en etapa consolidada. Finalmente, el 39.8% logran un

nivel óptimo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; de este grupo, el 8.5% pertenece a la etapa inicial, el 8.5% a la etapa desarrollada y el 22.9% a la etapa consolidada

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 6

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Balanced scorecard	0.331	118	0.000
Perspectiva financiera	0.237	118	0.000
Perspectiva del cliente	0.232	118	0.000
Perspectiva del proceso interno	0.235	118	0.000
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	0.241	118	0.000
Planificación estratégica	0.331	118	0.000

La Tabla 5 presenta los resultados de la prueba utilizada para evaluar la normalidad de las variables analizadas. Se observa que estas registran valores de significancia menores a 0.05, lo que indica que ninguna de ellas sigue una distribución normal. Por lo tanto, estos resultados indican que, para analizar estas variables, es recomendable usar las pruebas estadísticas no paramétricas

4.2.2. Comprobación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Ha: Existe relación significativa entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Tabla 7

Pruebas de Rho de Spearman entre el balanced scorecard y planificación estratégica

			BALANCED SCORECARD	PLANIFICACION ESTRATEGICA
Rho de Spearman	BALANCED SCORECARD	Coeficiente de correlación	1.000	,647**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Coeficiente de correlación	,647**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

La Tabla 7 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.647, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que a mayor implementación del Balanced Scorecard mayor es el nivel de planificación estratégica. Es decir, las unidades que aplican con mayor eficacia este enfoque de gestión tienden a desarrollar una planificación estratégica más coherente

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Tabla 8

Pruebas de Rho de Spearman entre la perspectiva financiera y planificación estratégica

		PERSPECTIVA FINANCIERA	PLANIFICACION ESTRATEGICA
Rho de Spearman	PERSPECTIVA FINANCIERA	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,520**
		N	118
	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Coeficiente de correlación	,520**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	118

La Tabla 8 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.520, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que una mayor solidez en la perspectiva financiera se asocia con un nivel mas alto de la planificación estratégica. Es decir, las instituciones con un mejor desempeño financiero tienden a implementar procesos de planificación estratégica más eficaces

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Tabla 9

Pruebas de Rho de Spearman entre la perspectiva de cliente y planificación estratégica

			PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PLANIFICACION ESTRATEGICA
Rho de Spearman	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Coefficiente de correlación	1.000	,539**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	118	118
	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	,539**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	118	118

La Tabla 9 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.539, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que a mayor orientación hacia la satisfacción del cliente se relaciona con un mejor desarrollo de la planificación estratégica

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC

Tabla 10

Pruebas de Rho de Spearman entre la perspectiva del proceso interno y planificación estratégica

		PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO			PLANIFICACION ESTRATEGICA
Rho de Spearman	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Coeficiente de correlación	1.000		,594**
		Sig. (bilateral)			0.000
		N	118		118
	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Coeficiente de correlación	,594**		1.000
		Sig. (bilateral)	0.000		
		N	118		118

La Tabla 10 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva del control interno y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.594, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que una mejor gestión de los procesos se asocia con un mayor nivel de planificación estratégico. Es decir, las instituciones que optimizan sus procesos internos tienden a desarrollar una planificación estratégica más efectiva

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Ha: Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.

Tabla 11

Pruebas de Rho de Spearman entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y planificación estratégica

		PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			PLANIFICACION ESTRATEGICA
Rho de Spearman	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Coefficiente de correlación	1.000		,562**
		Sig. (bilateral)			0.000
		N	118		118
	PLANIFICACION ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	,562**		1.000
		Sig. (bilateral)	0.000		
		N	118		118

La Tabla 11 muestra los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.594, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo. Este resultado indica que un mayor desarrollo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se asocia con un mejor nivel de planificación estratégica. Es

decir, las instituciones que invierten en el desarrollo del talento humano, la innovación y la mejora continua tienden a implementar procesos de planificación estratégica más eficaces

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Con respecto a Balanced Scorecard y sus dimensiones los resultados obtenidos, se muestran que los porcentajes más altos se concentran en el nivel óptimo con 48.3% y de la perspectiva financiera con 48.3%. Asimismo, la perspectiva del cliente presenta 44.9% en el nivel óptimo, mientras que la perspectiva del cliente presenta 44.9% en el nivel óptimo, mientras que la perspectiva del proceso interna destaca en el nivel básico con 43.2%. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento alcanza su mayor porcentaje Enel nivel óptimo, con 39.8%; Este resultado indica que a mayor implementación del Balanced Scorecard mayor es el nivel de planificación estratégica. Es decir, las unidades que aplican con mayor eficacia este enfoque de gestión tienden a desarrollar una planificación estratégica más coherente. Guardando relación con la investigación de González y Martínez (2020) cuya investigación sugiere que el BSC es una herramienta altamente efectiva para mejorar la competitividad en el sector farmacéutico, siempre que se implemente de manera adecuada y con el compromiso de la alta dirección. Con relación a la Planificación estratégica Los resultados muestran que el mayor porcentaje en la planificación estratégica se encuentra en el nivel consolidación con 45.8%. En cuanto a sus dimensiones, la formulación de la estrategia presenta su valor más alto en el nivel inicial con un 44.9%, mientras que la ejecución de estrategia alcanza su punto máximo en el nivel consolidado con 42.4%. Por otra parte, la evaluación de la estrategia detasa en el nivel inicial; guardando relación con la investigación de Pérez & Quiñones (2022) que demostró que el balanced scorecard que el BSC es una herramienta altamente efectiva para mejorar la competitividad en el sector farmacéutico, siempre que se implemente de manera adecuada y con el compromiso de la alta dirección

CAPÍTULO-VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Según la hipótesis general entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.647, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo

Con referencia a la hipótesis específica 1 los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.520, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo

Respecto a la hipótesis específica 2 los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.539, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo

Con relación a la hipótesis específica 3 los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva del control interno y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.594, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo

En cuanto a la hipótesis específica 4 los resultados de la correlación de Spearman entre la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la empresa Red de Salud S.A.C. Se observa un coeficiente de correlación de 0.594, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica un grado positivo moderado y estadísticamente significativo

6.2 Recomendaciones

Se recomienda Asegurar que los objetivos e indicadores del BSC estén directamente vinculados a la misión, visión y objetivos de largo plazo definidos en el plan estratégico institucional. Esto garantiza coherencia entre la estrategia formulada y su ejecución, permitiendo una gestión basada en resultados.

Se recomienda Establecer objetivos financieros alineados con los propósitos estratégicos de sostenibilidad, eficiencia y creación de valor de la organización. La perspectiva financiera representa los resultados económicos esperados de la estrategia. Su coherencia con el direccionamiento estratégico garantiza una ejecución efectiva

Se recomienda Identificar diferentes tipos de clientes o usuarios y diseñar estrategias específicas para cada segmento, según sus necesidades y expectativas. La segmentación permite priorizar recursos y personalizar la atención, mejorando el impacto de la planificación estratégica.

Se recomienda Diseñar un sistema de seguimiento periódico que combine los reportes del control interno con los resultados estratégicos planificados. La retroalimentación continua mejora la toma de decisiones y permite ajustar la estrategia ante desviaciones o riesgos emergentes.

Incluir en el plan estratégico acciones para fomentar el trabajo colaborativo, la innovación, la comunicación interna y el liderazgo participativo. Una cultura organizacional que aprende y se adapta mejora la capacidad institucional para enfrentar desafíos estratégicos.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Calizaya (2022) Aplicación del Balanced Scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023; Universidad Nacional del Altiplano; recuperado de: <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/17819>
- Chiavenato & Sapiro, (2011). Planificación estratégica, 3era. Edic. México: Mc.Graw-Hill
- Mendoza (2019) en su investigación titulada: “*Sistema de información transaccional (SITE) para mejorar el seguimiento al egresado de la facultad de ingeniería industrial y sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco*”; recuperado de http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1718/1/T026_41172880_T.pdf
- Pérez & Quiñones (2022) El Balanced Scorecard y su influencia en la planificación estratégica en la empresa Corsaa SAC; Universidad Cesar Vallejo; recuperado de: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1615372>
- Veintemilla (2022) *El Balanced Scorecard y la planificación estratégica en una universidad privada de Lia-2021; Universidad peruana de Las Américas*; recuperado de: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/5279>
- Vega, M. (s.f.). Diseño de un sistema de control de gestión empleando la metodología del Balanced Scorecard para farmacias independientes en Venezuela. Universidad Central de Venezuela; recuperado de: https://saber.ucv.ve/bitstream/10872/12019/1/T026800012106-0-T.E.G.VERSION_FINAL_ANGEL_A_Y_VANGELIS_R-000.pdf
- Villajuana, C. (2010). Cómo tejer el Balanced Scorecard (1a ed.). ESAN Ediciones.

7.2 Fuentes bibliográficas

- Bentham, J. (2001). *Introducción a los principios de la moral y la legislación*. Madrid: Alianza Editorial.

- Bertalanffy, L. von. (1981). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Administración estratégica: Un enfoque para obtener ventajas competitivas, conceptos y casos* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Fred (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*; 11ava edic. México: Pearson
- Hernandez (2014) *Metodología de la Investigación*; México: Mc.GRAW-HILL
- Husserl, E. (2002). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica* (Vol. I). Madrid: Trotta.
- James, W. (2007). *El pragmatismo*. Editorial Losada.
- Dewey, J. (1995). *Democracia y educación*. Ediciones Morata.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Dirección estratégica: Teoría y aplicación* (8.^a ed.). Pearson Educación.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción*. Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004. *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Gestión 2000
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria, S.A. de C.V

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- Mill, J. S. (2007). *El utilitarismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Patria
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rodríguez, M. A., & Pérez, S. L. (2019). Planificación estratégica y Balanced Scorecard en el sector farmacéutico: Un enfoque integrador. *Journal of Pharmaceutical Management*, 12(2), 75-89.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: CO: Ediciones de la U.
- Rogers, C. (1986). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Sabino (1992) *El proceso de investigación*; Caracas: Panapo
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Steiner, G. (2013). *Planeación Estratégica " Lo que todo director debe saber "*. México: Continental
- Tamayo y Tamayo Mario (2006) *Metodología formal de la investigación científica*; Mexico: Limusa
- Weber, M. (1993). *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.

7.3 Fuentes electrónicas

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation.

Organizational Dynamics, 35(1), 12–31.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

Páez, F. (23 de octubre de 2012). El Cuadro de Mando Integral (I): Qué es y para qué sirve . Obtenido de cmigestión: <https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

ANEXO 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA

BALANCED SCORECARD Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA RED SALUD SAC – HUACHO

PROBLEMA	OBJETIVO		VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL ¿Qué relación existe entre Balanced Scorecard y la Planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?	Determinar la relación existente entre Balanced Scorecard y la Planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC	Existe relación significativa entre el Balanced Scorecard y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.	VARIABLE X: Balanced Scorecard	- Perspectiva financiera - Perspectiva del cliente - Perspectiva del proceso interno - Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Enfoque de la investigación: Cuantitativo Tipo de Investigación básico Diseño de investigación: No Experimental de corte transversal
ESPECÍFICOS ¿Qué relación existe entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?	Determinar la relación que existe entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC	Existe relación significativa entre la perspectiva financiera y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.	VARIABLE Y: Planificación estratégica	- Formulación de la estrategia - Ejecución de la estrategia - Evaluación de la estrategia	Nivel de investigación: Correlacional Población: 118 trabajadores de la Empresa RED SALUD SAC Muestra: 118 trabajadores de la Empresa RED SALUD SAC

	¿Qué relación existe entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?	Determinar la relación que existe entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC	Existe relación significativa entre la perspectiva del cliente y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.			Técnicas de recolección de datos: Encuesta Instrumentos Cuestionario con escala Likert Técnicas para el procesamiento de la información: Software Excel y SPSS
	¿Qué relación existe entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?	Determinar la relación que existe entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC	Existe relación significativa entre la perspectiva del proceso interno y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC			
	¿Qué relación existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC?	Determinar la relación que existe entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC	Existe relación significativa entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la planificación estratégica en la Empresa RED SALUD SAC.			

ANEXO 2: CUESTIONARIO

ITEM	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
VARIABLE (X): BALANCED SCORECARD					
DIMENSIÓN 1: PERSPECTIVA FINANCIERA					
1.- La Empresa Red Salud SAC, mantiene o reduce sus costos dentro de los parámetros establecidos anualmente					
2.- El presupuesto asignado es supervisado y controlado con la intención que sea asignado oportunamente y no existan desfases financieros					
3.- En la empresa se detectan a tiempo los desfases financieros provenientes de la inversión realizada en la compra, alquiler y mantenimiento de la infraestructura					
DIMENSIÓN 2: PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
4.-Existen estadísticas, gráficos, supervisiones e informes que indiquen la disminución o aumento de clientes de la Empresa					
5.-El servicio brindado por la empresa cumple con las expectativas y exigencias de los clientes					
6.- La calidad es percibida como un recurso que hace cumplir el buen servicio y profesionalismo de los colaboradores					
DIMENSIÓN 3: PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO					
7.-En la empresa se evalúan los costos de cada una de las actividades realizadas, con la finalidad de analizar las variaciones en cada ciclo operativo, para que estas sirvan de apoyo en futuras operaciones					
8.-La empresa utiliza de forma eficiente sus recursos físicos, humanos, etc., para que los tiempos en la atención sean los programados y así evitar errores o retrocesos					
9.- La empresa cuenta con una certificación de calidad					

DIMENSIÓN 4: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
10-La empresa capacita a su personal permanentemente en nuevos conocimientos y desarrollo de competencias aplicando tecnología de punta.					
11.-Mediante el desarrollo de un liderazgo efectivo la empresa motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales, profesionales y personales.					
12.-La empresa otorga autonomía a sus colaboradores en el desarrollo de sus actividades.					

ITEM	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
VARIABLE (Y) PLANIFICACION ESTRATEGICA					
DIMENSIÓN 1: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA					
13.- Conoce los objetivos estratégicos de la empresa					
14. Ha sido participe de la formulación de los objetivos desde las áreas en que desarrolla sus actividades					
15.-la misión y visión de la empresa están sincronizados con el propósito de la dirección, siendo compartida con todos los colaboradores					
DIMENSIÓN 2: EJECUCION DE LA ESTRATEGIA					
16.-La empresa en su gestión conjunta está logrando cumplir con los objetivos y metas trazadas					
17.-Se utiliza herramientas informáticas para que los responsables incluyan las acciones a realizar permitiendo realizar sus informes de seguimiento					

.18.-Los lideres involucran a su equipo de trabajo, coordinando las actividades para el cumplimiento de los objetivos y metas					
DIMENSIÓN 2: EVALUACION DE LA ESTRATEGIA					
19.-El plan estratégico se evalúa en sus etapas de Pre-implantación, implantación y post- implementación					
20.-La empresa utiliza indicadores estratégicos (KPI) indicadores claves de desempeño cuantitativos para medir, comparar y monitorear el desempeño de los procesos					
21.-Se realizan los ajusten necesarios en el plan estratégico a fin de adaptarlo a los cambios y mejorar su efectividad					

ANEXO 3: BASE DE DATOS

BALANCE SCOR CARD	PERSPECTIVA FINANCIERA				PERSPECTIVA DEL CLIENTE				PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				PLANIFICACION ESTRATEGICA	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA				EJECUCION DE LA ESTRATEGIA				EVALUACION DE LA ESTRATEGIA				
3	5	5	5	5	2	1	1	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	1	4	4	4	3	5	3	4	3	1	3	4
3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	1	3	3	4	3	1	2	3	3	1	5	3	1	5	3	1	1	1	1	1
3	2	1	3	1	5	5	5	4	4	3	5	4	2	5	1	1	3	3	2	3	5	2	1	2	4	4	3	5	3	
3	4	1	5	5	1	2	1	1	3	5	1	4	3	2	1	5	3	4	3	5	3	4	3	5	4	3	3	4	1	
4	3	4	2	3	3	1	5	2	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	
3	3	4	1	4	4	2	5	5	3	5	2	2	3	1	3	5	2	1	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	
2	2	4	2	1	2	2	3	1	2	1	2	4	2	3	1	1	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	2	4	
3	2	3	1	3	4	2	4	5	4	5	5	3	2	1	1	4	3	4	5	2	5	2	1	2	4	2	1	3	2	
4	4	5	3	5	4	4	5	3	3	3	5	1	4	5	3	4	3	2	1	2	4	4	5	5	1	4	3	5	3	
3	4	3	4	4	2	2	2	2	4	5	3	3	3	2	5	3	3	3	2	5	3	2	2	4	1	3	1	2	5	
3	4	4	5	2	4	5	3	5	1	2	1	1	3	4	1	5	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	
3	3	5	3	1	3	5	3	1	4	4	2	5	4	2	4	5	3	3	2	5	2	3	2	2	5	2	2	4	1	
3	2	1	3	3	4	3	3	5	2	5	1	1	3	5	1	2	3	3	2	4	2	3	2	3	4	4	3	5	4	
3	2	2	1	4	3	5	2	3	3	1	3	4	3	2	4	4	3	3	1	5	2	2	3	2	2	4	5	4	3	
3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	5	3	2	2	1	1	1	1	2	5	1	1	4	5	2	4	
2	3	3	5	2	3	2	5	1	2	1	3	3	1	1	1	2	3	3	2	3	5	2	1	3	3	3	2	4	4	
4	3	4	4	2	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	3	5	3	3	2	3	4	
3	2	1	4	1	2	2	2	3	4	2	5	4	3	5	2	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	1	2	5	
3	3	5	2	3	4	5	4	3	4	3	4	4	2	2	1	2	3	2	3	1	3	4	3	5	4	3	2	4	3	
3	3	5	3	2	3	1	5	3	2	1	2	4	2	1	1	5	3	3	1	5	2	3	2	2	4	4	3	5	4	
3	2	1	1	4	4	4	2	5	3	3	1	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	5	5	2	3	5	2	3	
2	3	4	1	4	1	1	1	1	3	4	1	5	2	1	1	4	4	3	3	4	1	4	5	1	5	4	4	4	5	
3	4	3	4	4	3	4	1	5	2	1	3	3	1	2	1	1	2	3	5	2	1	3	1	2	5	2	3	2	1	
3	3	5	1	4	3	1	4	4	4	2	5	5	2	1	1	4	3	3	2	5	1	3	4	2	3	2	2	4	1	
3	3	5	3	2	3	2	4	4	4	4	5	3	2	1	1	3	3	4	5	4	4	2	5	1	1	3	3	3	3	
4	3	5	1	4	4	5	4	4	3	4	1	3	4	5	3	4	2	2	1	3	2	3	3	1	4	2	2	1	2	
3	3	4	4	2	2	1	4	1	3	5	1	3	4	5	5	3	3	1	2	1	3	4	5	1	4	4	3	4	4	
4	3	2	3	5	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	2	4	4	3	4	
3	2	3	1	3	3	5	1	4	3	4	4	1	2	2	1	3	3	4	5	4	4	3	4	2	3	2	1	3	2	
3	2	2	1	4	3	3	5	2	3	5	2	2	2	3	1	1	3	4	5	2	3	3	4	2	2	2	3	1	1	
3	2	2	3	1	4	5	3	5	2	1	2	4	4	5	3	5	3	3	5	2	3	5	4	5	2	2	3	1	1	

3	3	5	3	1	4	3	5	5	2	2	2	3	4	3	4	5	3	3	4	3	1	3	2	3	5	4	5	3	3
3	3	4	4	1	3	3	3	2	4	2	4	5	3	2	2	4	2	1	1	2	4	5	4	3	2	1	3	1	
3	2	2	1	4	2	1	3	1	4	5	1	5	4	3	5	5	3	3	1	5	3	2	5	3	3	2	1	5	
3	2	1	3	1	4	5	5	3	4	5	5	1	4	4	4	3	4	3	2	5	3	3	1	5	5	4	5	5	
2	2	1	4	2	2	4	1	2	3	3	4	1	2	2	1	2	3	3	4	1	3	4	5	4	3	3	2	3	3
4	4	4	5	2	4	3	5	3	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	2	2	5
3	2	2	4	1	4	3	5	3	4	3	5	5	3	4	4	2	3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	3	1
3	3	5	1	4	2	4	2	1	2	5	1	1	4	5	2	4	3	1	2	1	1	3	2	2	5	3	4	5	1
3	4	4	2	5	1	2	1	1	2	5	1	1	4	4	4	5	2	3	3	5	2	3	3	3	2	1	1	2	1
4	4	3	3	5	3	2	4	4	4	5	5	3	3	4	3	2	3	3	4	1	5	3	1	5	3	3	2	4	3
3	1	2	1	1	3	3	1	4	3	4	1	4	4	2	5	5	3	3	5	4	1	3	5	1	2	4	5	5	2
3	3	4	2	4	2	2	2	2	4	5	2	4	4	1	5	5	3	3	5	2	2	3	3	3	2	4	5	4	2
3	4	5	4	3	4	2	5	4	2	2	3	2	3	5	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	5	
3	2	3	3	1	3	5	2	2	4	3	3	5	2	1	1	5	3	3	4	1	3	4	5	4	3	4	2	4	
3	3	2	4	4	2	2	3	1	3	4	4	1	3	1	4	3	4	3	1	5	4	4	5	4	4	3	4	1	4
3	3	3	4	3	2	1	3	3	3	4	3	1	2	1	2	2	3	2	5	1	1	2	2	2	2	4	3	5	4
3	4	5	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	3	5	3	3	4	2	4
2	2	2	1	3	3	5	1	2	1	1	1	1	4	5	4	2	3	3	3	4	1	3	1	4	3	5	5	5	5
3	3	5	3	1	2	3	2	1	5	5	4	5	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	5	1	3	4	4	1	
3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	1	4	5	1	2	1	1	3	3	3	3	2	2	1	3	3	1	5	4	
2	2	1	2	4	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	4	1	2	2	1	4	2	4	1	5	5
3	2	2	2	2	3	5	2	1	3	5	1	4	2	3	1	3	2	2	1	2	4	3	3	4	1	2	2	1	2
3	3	4	4	2	3	1	4	5	3	2	5	1	4	4	5	4	3	3	2	2	5	4	3	5	4	2	1	3	1
4	4	5	1	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	2	4	3	3	1	2	5	3	1	3	5	3	1	5	4
3	4	5	1	5	3	4	5	1	2	1	1	3	3	4	1	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	5	3	1	
3	4	3	3	5	2	2	4	1	3	4	3	3	4	2	5	5	3	2	3	1	4	3	5	5	3	4	1	4	
3	3	5	1	4	3	2	5	1	3	4	3	3	3	5	1	3	3	3	1	5	2	3	1	5	2	2	5	1	1
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1
3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1	3	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1

3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3
4	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	4	1	5	4	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5
4	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	2	5
2	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	3	2	5	3	3	3	2	5	3	3	3	2	5	3	3	3	2	5	
3	3	5	2	3	5	2	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	3	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	
2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	
4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	
4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	
3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	
3	3	2	2	5	3	2	2	5	3	2	3	2	5	3	2	2	5	3	2	2	5	3	2	2	5	3	2	2	
4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	3	
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	
3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	
2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	
3	3	4	4	1	3	4	4	1	3	4	4	1	3	3	4	4	1	3	4	4	1	3	4	4	1	3	4	4	
2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	
3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	
4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	3	5	
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	
4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	
3	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	3	5	2	1	3	3	5	2	1	3	3	5	2	1	3	
2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	
3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	
4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	
4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	

ANEXO 4: VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTOS

JUICIO DE EXPERTO

Título de la tesis: Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en la empresa RED SALUD SAC – HUACHO

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Muy malo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy bueno

No	CRITERIOS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Claridad Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	Organización Presentación Ordenada				X	
5	Suficiencia Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	Pertinencia Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología La estrategia responde al propósito de la Investigación				X	
10	Aplicación Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y nombres del Juez experto: Juan Carlos Reyes Ulfe



Firma: _____

No Celular: 996263741

Grado Académico del Juez Experto: DOCTOR EN ADMINISTRACION

JUICIO DE EXPERTO

Título de la tesis: Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en la empresa RED SALUD SAC – HUACHO

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Muy malo 2: Malo 3: Regular

4: Bueno 5: Muy bueno

No	CRITERIOS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Claridad Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad Permite medir hechos observables				X	
3	Actualidad Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	Organización Presentación Ordenada					X
5	Suficiencia Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	Pertinencia Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos				X	
7	Consistencia Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología La estrategia responde al propósito de la Investigación					X
10	Aplicación Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y nombres del Juez experto: GLADYS MARINA LUNA GARCIA

.....
Dra. Gladys Marina Luna Garcia
Decente Principal F.E.

No Celular: 999953330

Firma

Académico del Juez Experto: Grado Doctor en Educación

JUICIO DE EXPERTO

Título de la tesis: Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica en la empresa RED SALUD SAC – HUACHO

1.-La opinión que usted brinde es personal y sincera

2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario

1: Muy malo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy bueno

No	CRITERIOS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Claridad Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2	Objetividad Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	Organización Presentación Ordenada				X	
5	Suficiencia Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	Pertinencia Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología La estrategia responde al propósito de la Investigación				X	
10	Aplicación Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

Apellidos y nombres del Juez experto: PAULINA CELINA ROJAS RIVERA


Dra. Paulina Rojas Rivera
ONU / 389

Firma: _____

No Celular: 966370458

Grado Académico del Juez Experto: DOCTOR EN EDUCACION