



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**“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”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR

YONATAN CALIZAYA RAMOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones y la vida. A mis
Padres que siempre he tenido su apoyo.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo manifestar mi agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, y en especial a la Escuela Profesional de Ingeniería Económica, por haber contribuido a mi formación como profesional al servicio de la ciencia y la colectividad.

A mis jurados por sus valiosas sugerencias para la culminación del presente trabajo de trabajo de experiencia profesional.

Finalmente, mi agradecimiento a todas las personas que de alguna manera han colaborado con sus ideas, comentarios y consejos durante todo el transcurso de mi carrera y especialmente en el desarrollo de este trabajo.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	10
1.1. LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS	10
1.1.1. Cargos desempeñados.....	10
1.1.2. Descripción de las funciones realizadas	10
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DEL ESTUDIO.....	16
1.2.1. Reseña histórica	16
1.2.2. Ubicación	17
1.2.3. Misión, Visión y Valores	17
1.2.4. Organigrama	18
1.2.5. Objetivos Institucionales.....	18
1.2.6. Funciones Institucionales.....	20
1.2.7. Funciones específicas	20
1.2.8. Marco Normativo.....	21
1.2.9. Fuentes de financiamiento	22
1.2.10. Egresos.....	23
CAPITULO II: EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	24
2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL	24
2.2. PROBLEMA OBJETO DEL ESTUDIO	25
2.2.1. Problema central	26
2.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL... 	26
2.3.1. Objetivo General.....	26



2.3.2. Objetivos Específicos	26
2.3.3. Alcance y Limitaciones	27
2.4. ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	27
2.4.1. Antecedentes	27
2.4.2. Marco Teórico.....	29
2.5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS	29
2.5.1. Alineamiento estratégico	29
2.5.2. Formulación Estratégica	30
2.5.3. Misión, visión y valores.....	32
2.5.4. Marco de la Industria y los Competidores	32
2.5.5. Análisis Interno.....	32
2.5.6. Propuesta de valor.....	32
2.5.7. Desarrollo de la estrategia.....	32
2.5.8. Mapa estratégico	33
2.5.9. Cuadro de mando integral.....	34
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	39

TEMA: Gerencia Estratégica de Empresas

ÁREA: Economía de la Empresa y Mercados

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 01 de febrero de 2022.



LISTA DE ABREVIATURAS

ONG	Organismo No Gubernamental
BSC	Balanced Scorecard
PEI	Plan Estratégico Institucional
CAES	Comité de Alimentación Escolar
GHP	Global Humanitaria Perú
CMI	Cuadro de Mando Integral



RESUMEN

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.

PALABRAS CLAVES: Balanced scorecard, cadena de valor, planificación estratégica, cuadro de mando integral, control de gestión



ABSTRACT

The present work of professional experience called “Application of the Balanced Scorecard in Strategic Planning and Management Control in a non-profit organization: case of NGO Global Humanitaria Peru in the period 2019-2023”, was based on the process of applying balanced scorecard in the non-governmental organization Global Humanitaria Peru. The report reveals the application of the Balanced Scorecard as a proposed model for implementation that allows incorporating the strategic objectives, goals, the strategic map, and the design of management and control dashboards with information proposed in the strategic plan. The method used in this report was descriptive, which allowed the application of a management control system that aligns the strategic objectives and tactics of Global Humanitaria Peru, to quantify and verify the performance of the strategic plan. From the proposal it was concluded that the implementation of the Balanced Scorecard improves the process of monitoring and implementation of the strategies, goals and plans. Fulfilling the general objective of this report: Apply a management control system that aligns strategic objectives. A change in its structure is proposed to the organization that improves its functionality, which is reflected in the proposed organization chart, it was also necessary to reformulate the mission, vision and values defined by Global Humanitaria Peru.

KEY WORDS: Balanced scorecard, value chain, strategic planning, balanced scorecard, management control



INTRODUCCIÓN

En los últimos años los documentos de gestión y el direccionamiento de cada organización han cobrado una relevancia en la toma de decisiones que permita el crecimiento y desarrollo; es por ello que muchas de las metodologías han buscado la rentabilidad económica en el ámbito empresarial, así mismo hay muchas otras organizaciones que limitan su direccionamiento a metodologías tradicionales es por ello que el presente trabajo busca aplicar un sistema de Planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de lucro; Global Humanitaria Perú, que permita a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera que mejore su gestión.

La primera parte del trabajo presenta el reporte de la actividad profesional así como descripción de la organización Global Humanitaria Perú.

En la segunda parte, se presenta a través de la experiencia profesional la propuesta del Balanced Scorecard como una herramienta para un mejor direccionamiento y gestión. Así mismo se da a conocer el marco teórico.

Continuando con el desarrollo, se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocios a utilizar por la organización el cual explica claramente con el modelo de Canvas. Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que nos muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión.



CAPÍTULO I

REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1. LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS

1.1.1. Cargos desempeñados:

Mediante concurso convocado por el Global Humanitaria Perú, ingresé a trabajar el 01 septiembre de 2013; desde esa fecha hasta la actualidad sigo laborando en esta institución, desempeñando el cargo de Administrador Regional.

1.1.2. Descripción de las funciones realizadas:

Funciones Administrador Regional

- Dirigir, supervisar y aprobar la elaboración de planes de trabajo de los diversos sectores del proyecto de la coordinación.
- Elaborar y presentar trabajos juntamente con la coordinación que permitan dar a conocer los resultados, impactos y cumplimiento de metas de los proyectos, así como las ayudas humanitarias ejecutados en los límites de la coordinación
- Dirigir, supervisar y aprobar el área administrativa y contable, siendo responsable de los bienes materiales, humanos y económicos asignados a la coordinación.
- Elaborar y coordinar la formulación de los proyectos para la aprobación en la Dirección Nacional
- Ejecutar el presupuesto en coordinación con las áreas pertinentes.
- Implementar medidas para el cumplimiento de metas y objetivos de los proyectos juntamente con la coordinación regional.
- Verificar la autenticidad de los documentos sustentatorios ante la Sunat.



- Responsable de stock físico del almacén, así como la rotación de bienes asignados a la coordinación la cual debe ser informada en forma oportuna.
- Supervisa en forma sistemática la entrega de alimentos en los almacenes de los comedores en las que interviene nuestra institución los cuales deberán cumplir con los requisitos previstos en las órdenes de compra.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes (laboral y tributaria) así como los trámites respectivos de licencia de funcionamiento y defensa civil en los gobiernos locales correspondientes.
- Seguimiento y monitoreo de las gestiones administrativas de las coordinaciones de Lampa y Putina de cada uno de los proyectos y actividades que se desarrollan en estas y las que se designen por la dirección nacional de administración.
- Participa y aprueba los planes de trabajo mensual y semanal del personal que respondan a los objetivos y actividades propuestas en los proyectos de gestión.
- Acompaña a la coordinación con instituciones locales para la participación en los proyectos de intervención.
- Gestionar las acciones necesarias para fortalecer la presencia de la institución en el ámbito de la coordinación.
- Implementar las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos

Funciones específicas del administrador

- Dirigir, supervisar y aprobar la elaboración de planes de trabajo de los diversos sectores del proyecto de la coordinación.
 - Proporcionar a todo el personal los formatos para la elaboración de planes de trabajo.



- Sintetizar los planes de trabajo que permitan la colaboración y apoyo del equipo de Global Humanitaria, así como la designación de presupuesto para el cumplimiento de los mismos.
- Aprobar los planes de trabajo para ser presentados a coordinación regional.
- Elaborar y presentar trabajos juntamente con la coordinación que permitan dar a conocer los resultados, impactos y cumplimiento de metas de los proyectos, así como las ayudas humanitarias ejecutados en los límites de la coordinación
 - Proporcionar formatos para los trabajos trimestrales y anuales que permitan dar a conocer los resultados.
 - Dar la iniciativa en metodologías que permitan dar a conocer los impactos, efectos y resultados de los proyectos, así como de la ayuda humanitaria a las diferentes escuelas.
 - Presentar trabajos de resultados de los proyectos que permitan el análisis para futuras intervenciones.
- Dirigir, supervisar y aprobar el área administrativa y contable, siendo responsable de los bienes materiales, humanos y económicos asignados a la coordinación.
 - Hacer seguimiento del trabajo del área administrativa en la coordinación de Lampa y Putina.
 - Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo e informar al área de recursos humanos cualquier infracción de la misma
 - Velar por los bienes asignados a la coordinación, así como su adecuada distribución de los mismos que permita optimización de los recursos.



- Velar por el cumplimiento adecuado del presupuesto que permita responder a los resultados propuestos en el plan anual de trabajo.
- Participar y coordinar la formulación de los proyectos para la aprobación en la Dirección Nacional.
 - Trabajar en conjunto con las áreas asignadas para la elaboración de proyectos siguiendo las pautas y formatos designados para la aprobación en la dirección ejecutiva nacional y la dirección de España.
- Ejecutar el presupuesto en coordinación con las áreas pertinentes.
 - Aprobar los requerimientos del presupuesto del plan anual dichos montos deben estar consignados en las actividades del proyecto.
 - Hacer requerimiento a la dirección nacional de los mismos para su aprobación y designación de fondos correspondientes.
 - Velar por que la ejecución presupuestaria este acorde con los avances físicos del proyecto u actividad.
- Efectuar un análisis previo de disponibilidad de fondos con los compromisos pendientes por áreas de gasto.
 - Revisar los requerimientos que se ajusten a lo propuesto en el plan anual.
 - Hacer un análisis de los requerimientos que permitan el cumplimiento de objetivos.
- Solicitar a la dirección nacional las transferencias de fondos en forma oportuna, en base a los conceptos aprobados en el plan anual.
 - Presentar mensualmente el estimado de gasto que permita cumplir los objetivos propuestos en el plan anual.
 - Solicitar la transferencia de fondos según los requerimientos y el presupuesto asignado en el plan anual.



- Conducir y ejecutar el proceso de compras de manera integral.
 - Una recibidos los requerimientos de las áreas conducir el proceso de compra siguiendo las indicaciones y reglamento de compras y adquisiciones.
- Responsable de envió de documentos sustentatorios del gasto a la dirección nacional.
 - Envío de documentos sustentatorios del gasto los cuales deben cumplir las normas e indicaciones.
 - Verificar la autenticidad de los documentos sustentatorios ante la Sunat.
- Implementar medidas para el cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos establecidos en los documentos de gestión.
 - Dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos y facilitar los recursos para los mismos.
 - Proponer medidas para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Responsable de hacer cumplir las disposiciones que sean emitidas a través del departamento de recursos humanos para todo el personal de coordinación como el control vacacional, llenado de formatos de solicitud de vacaciones, asistencia de personal, etc.
 - Dar seguimiento a las disposiciones del departamento de recursos humanos.
 - Proporcionar los formatos para la solicitud de vacaciones el cual deben ser aprobados por los responsables de área y la coordinación.
 - Proporcionar las nóminas de asistencia al personal.
- Responsable de stock físico del almacén, así como la rotación de bienes asignados a la coordinación la cual debe ser informada en forma oportuna.



- Informar el stock físico de almacena si como el ingreso de bienes al mismo.
- Llevar un adecuado kardex de los bienes en almacén e informar cualquier problema presentado en el mismo.
- Realizar el proceso de compra de las donaciones recibidas de los socios de España e Italia.
 - Coordina con el área de apadrinamiento la compra de donaciones.
 - Coordinar con los proveedores locales la compra de los mismos.
- Supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes (laboral y tributaria) así como los trámites respectivos de licencia de funcionamiento y defensa civil en los gobiernos locales correspondientes.
 - Revisar y estar pendiente de las disposiciones locales y regionales en cuanto a las licencias de funcionamiento.
 - Tramitar antes los entes encargados las licencias y permisos correspondientes.
- Participa en las sesiones dirigidas por la coordinación y propone acciones en el tema financiero y contable.
 - Mensualmente presentar el reporte e trabajo del avance presupuestal y proponer medidas para su cumplimiento.
 - Reporta las dificultades y oportunidades en el proceso de compra referente al cumplimiento del plan anual
- Acompaña a la coordinación con instituciones locales para la participación en los proyectos de intervención.
 - Según sea necesario acompaña a las instituciones locales para la participación en proyectos de inversión.



- En el caso que la coordinación lo solicite representa a GHP en actividades y visitas a instituciones.
- Presentar a la dirección nacional la ejecución del gasto periódicamente y es responsable confidencialidad de esta información.
 - Mensualmente o en el momento que solicite presenta trabajos de ejecución del gasto en la coordinación.
 - Es responsable de la confidencialidad de la información de ejecución de gasto.
- Realizar las actividades necesarias para generar un buen clima laboral en la coordinación.
 - Constantemente realiza actividades que generen un clima adecuado de trabajo.
 - Está pendiente de las necesidades y sugerencias del personal asignado a la coordinación.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DEL ESTUDIO.

1.2.1. Reseña histórica

En el año 1998 inicia sus actividades Global Humanitaria en Colombia, posteriormente en el año 1999 se constituye con una sede central en España lugar donde ha iniciado su trabajo alrededor del mundo, persiguiendo de manera activa la intervención en derechos humanos y estableciendo programas de desarrollo en favor de niñas, niños, mujeres y familias.

La Asociación Global Humanitaria tiene presencia en 8 países: Bolivia, Colombia, Guatemala, Perú, Costa de Marfil, La India, Camboya y Jordania.

En el Perú, Global Humanitaria inicia sus actividades en el año 2002, focalizando su trabajo inicialmente en el departamento de Puno, creándose las



coordinaciones de Lampa, Putina y Puno; Camaná en el departamento de Arequipa y Lurín y Los Olivos, en el departamento de Lima. Desde entonces, Global Humanitaria Perú ha buscado tener un mayor impacto en la vida de los beneficiarios; por lo que ha evolucionado pasando de la entrega de alimentos y útiles escolares a la implementación de proyectos participativos, que integran más de un eje de acción y brindan capacidades que contribuyen a generar desde los propios protagonistas (Global Humanitaria, 2021).

1.2.2. Ubicación:

Oficina principal España.

Barcelona. Gran vía de les Corts Catalanes N° 604, 2° planta CP 08007 Central

Telefónica: (0034) 902201320

Oficina Principal

Jr. José Moral 215 Esquina Chucuito. Puno Central Telefónica: 368527 Global Humanitaria, (2021).

1.2.3. Misión, Visión y Valores

MISIÓN

“Somos una organización que contribuye en la construcción de un camino hacia una educación intercultural, inclusiva y ecológica mediante proyectos y actividades educativas para el bien de los niños, niña padres y madres de familia que se encuentran en escuelas altoandinas de Puno” Global Humanitaria Perú, (2019)

VISIÓN

“Ser reconocidos al 2023 como una organización referente en educación intercultural, inclusiva y ecológica para los niños y niñas de escuelas alto andinas de la región Puno” Global Humanitaria Perú, (2019)

VALORES

- Respeto
- Responsabilidad
- Ayuda mutua
- Compromiso

1.2.4. Organigrama

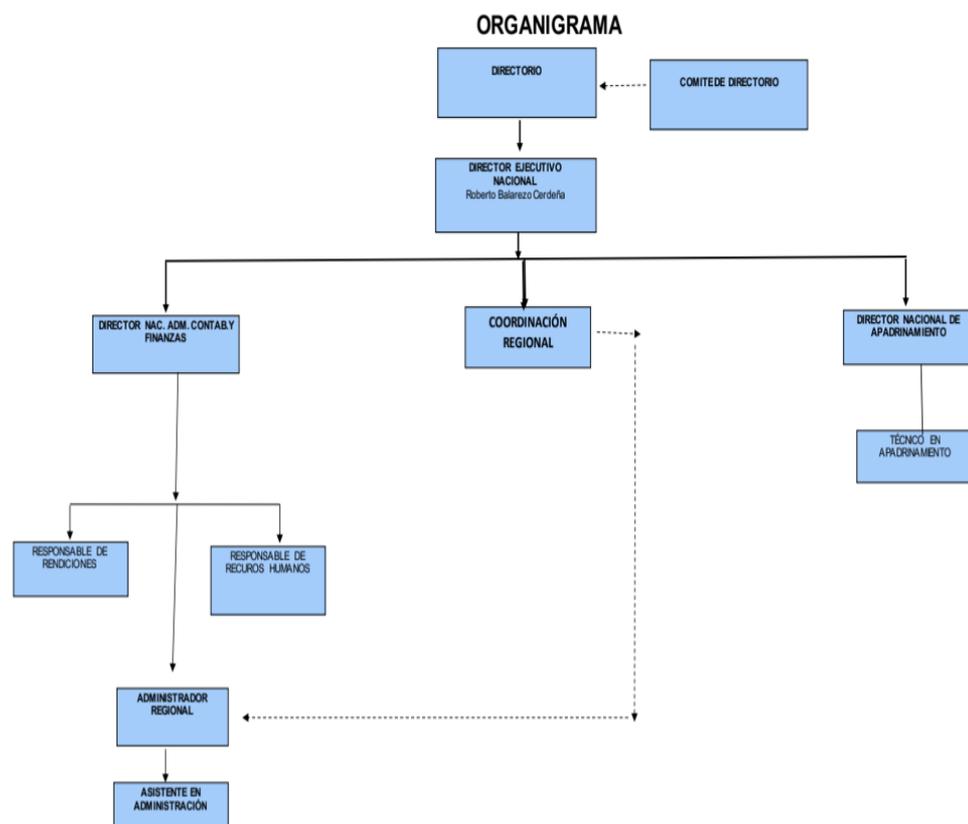


Figura 1. Organigrama

Fuente: Global Humanitaria (Global Humanitaria Perú, 2019)

1.2.5. Objetivos Institucionales

Desde Global Humanitaria defendemos los derechos de la infancia y proponemos conjuntamente con las comunidades proyectos de desarrollo



ateniéndonos a unos principios básicos que nos ayudan a conseguir nuestros objetivos.

- **Desarrollo**

Abogamos por el desarrollo conjunto de los pueblos y la responsabilidad compartida en la búsqueda de soluciones globales a problemas que afectan al conjunto de la humanidad.

- **Fortalecer Capacidades**

Favorecemos procesos de mejora continua con el fin de fortalecer las capacidades individuales y colectivas, tanto en nuestra organización como en el conjunto de las comunidades con las que trabajamos.

- **Promover reflexión**

Creemos importante promover la reflexión para romper las inercias e impulsar conciencias críticas y creativas para llegar a una verdadera transformación social.

- **Sostenibilidad**

Promovemos la sostenibilidad en los proyectos para satisfacer las necesidades del presente y mejorar la calidad de vida de las futuras generaciones, siendo las comunidades las impulsoras de su propio desarrollo.

- **Transparencia**

Trabajamos para alcanzar la máxima transparencia en la gestión de la entidad, en los proyectos y en la rendición de cuentas, siendo rigurosos en la gestión económica, financiera, legal y fiscal.

- **Trabajo en red**

Trabajamos en red con las contrapartes, como elemento local que promueva el desarrollo en las comunidades, estableciendo una labor en equipo para un fin



común. Asimismo, colaboramos con otras organizaciones para optimizar los recursos, mejorar los resultados y compartir experiencias que nos hagan ganar eficacia Global Humanitaria Perú, (2019).

1.2.6. Funciones Institucionales

Participamos para fortalecer y proponer al estado acciones que puedan beneficiar a las poblaciones más vulnerables a través de proyectos y acciones humanitarias. Participamos en las mesas de concertación y proponemos acciones en las cuales el estado peruano sea el protagonista en las acciones sociales a través de sus instituciones Global Humanitaria Perú, (2019).

1.2.7. Funciones específicas

Global Humanitaria del Perú (2019) ha establecido las funciones específicas, donde señala que, como organización no gubernamental:

Velar a nuestra población focalizada con acciones planificadas en nuestro plan operativo anual.

Ser el nexo de conexión con las poblaciones estudiantiles focalizadas y las fuentes de cooperación nacional e internacional.

Cumplir con todas las normas y reglas de la cooperación internacional y contar con un control continuo de los gastos ingresos a las instituciones gubernamentales y regirnos a sus leyes locales y nacionales (Global Humanitaria Perú, 2019).

Para el cumplimiento de las acciones Global Humanitaria del Perú (2019) ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1

Fortalecer a Global Humanitaria Perú como institución promotora del desarrollo en su lucha por reducir la exclusión social



Objetivo específico 1.1

Diseñar e implementar una estrategia para la gestión del capital humano que favorezca su desarrollo personal y profesional como individuos socialmente responsables

Objetivo específico 1.2

Diseñar e implementar la estrategia de comunicación institucional en el marco de sus relaciones internas y articulaciones con otras instituciones y comunidad en general

Objetivo estratégico 2

Reducir la exclusión social en las poblaciones vulnerables con énfasis en la niñez.

Objetivo específico 2.1

Empoderar a la población en el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes y roles dentro del desarrollo local.

Objetivo específico 2.2

Fortalecer la educación con énfasis en la primera infancia

El objetivo de poder coberturar como prioridad al niño siendo el fin último de toda intervención a través de ayuda humanitaria, proyectos de desarrollo que enfoquen la articulación con las organizaciones del estado y la comunidad educativa

1.2.8. Marco Normativo

Según la Global Humanitaria Perú, es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) sin fines de lucro. Su constitución en el Perú fue el 28 de diciembre de 2001; Inscrita en el libro de Asociaciones como Global



Humanitaria Perú, con la Partida Registral N° 11338558 en la oficina registral de Lima y Callao SUNARP, (2018).

Se encuentra registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) bajo el Número 20503641942 con fecha de inscripción 22.01.2002 y activo desde el 22.01.2002, Ubicado en Jr. José Moral N°215. Se encuentra exonerada solo del impuesto de tercera categoría desde el 22.01.2002 hasta el 31.12.2023.

La Asociación Civil “Global Humanitaria Perú” se encuentra inscrita en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). con RESOLUCIÓN Directoral N° 596-2018/APCI/DOC. De fecha 05 de noviembre del 2019 por un periodo indeterminado (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Global Humanitaria Perú, se encuentra inscrita en la SUNAT Intendencia Lima mediante Resolución de Intendencia N° 021900500162 de fecha 23 de junio de 2020, como Entidad Receptora de Donaciones del Contribuyente., por un lapso de tres años a partir de la fecha señalada”.

1.2.9. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento en el periodo 2020 muestran que el 96.8% es proveniente de la casa matriz en España, así mismo en el periodo 2020 se tuvo ingresos por beneficios del estado y el recupero del IGV del periodo por un valor del 2.9% y donaciones de instituciones privadas en la ejecución de proyectos en un 0.3%

Cuadro 1. Fuentes de financiamiento

Ingresos	Soles	Porcentaje
Donaciones España	889,093	96.8%
Donaciones terceros	2,500	0.3%
Ingresos excepcionales	26,525	2.9%
Total ingresos	918118	100%

Fuente: Estados Financieros GHP 2020

1.2.10. Egresos

Los egresos del periodo 2020 muestran que la que el gasto administrativo y personal asciende al 47% del gasto total, así mismo el 46% gasto corresponden a proyectos que su aporte está directamente relacionado a la población beneficiaria, y el 7% representan las cargas financieras, tributos y depreciación.

Cuadro 2. Egresos del periodo 2020

Proyectos	Soles	Porcentaje
Dotación de Material escolar 2020	12,561	1%
Llapan escuelas integradas al territorio	74,007	8%
Entrega de material bioseguridad	7,069	1%
Entrega de Kit de bioseguridad de emergencia sanitaria COVID-19	109,629	12%
Pequeña iniciativa “Entrega canasta de alimentos”	7,652	1%
Pienso, opino y participo 2020	41,121	5%
“Entrega canasta de alimentos familia de emergencia sanitaria	90,463	10%
Apoyo pequeña agricultura familiar emergencia sanitaria COVID-19	78,735	9%
Soporte administrativo y personal	427,285	47%
Total	848,521	93%
Cargas financieras	7,170	1%
Tributos	25,072	3%
Depreciación y amortización	28,103	3%
Total	60,346	7%
Total general	908,867	100%

Fuente: Estados Financieros GHP 2020



CAPITULO II

EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL TRABAJO PROFESIONAL DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

En los últimos años los documentos de gestión y el direccionamiento de cada organización han cobrado una relevancia en la toma de decisiones que permita el crecimiento y desarrollo.

Al ingresar a la ONG Global Humanitaria asumí la función de implementar medidas para el cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos establecidos en los documentos de gestión. Hecho por el cual forme parte en la propuesta e implementación de el plan estratégico 2014-2018, dicho plan contempló estrategias metas y planes para que nuestra organización sea un referente en la educación en nuestra Región y el País, en este proceso de implementación encontramos varias dificultades en la implementación de estas estrategias, a medida que pasaba el periodo notamos que como organización había una falencia muy grande en sistema de información gerencial y del cumplimiento de los objetivos. Hecho por el cual desde el área de administración analizamos metodologías que podrían aplicarse para mejorar esta falencia, es por el ello que al elaborar y poner en marcha el plan estratégico 2019- 2023 se introduce la propuesta del Balaced Scorecard que es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución a través del cuadro de mando integral.

Es por ello que al introducirnos a la metodología notamos su aplicación a empresas con fines de lucro y beneficio económico, algo que nuestra organización no considera como su fin superior, es por ello que adaptamos esta metodología para



aplicarla a una organización sin fines de lucro en la cual la perspectiva del cliente es elevada, es decir partimos con la perspectiva del cliente, en Global Humanitaria Perú son los beneficiarios los clientes y buscamos satisfacer sus necesidades con el objeto de alcanzar nuestra visión y misión.

Para facilitar el proceso de análisis y exposición, se definen los objetivos específicos, el marco teórico para cada una de las etapas del trabajo en cuestión, la estructura y la definición estratégica definida por la organización, se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocios a utilizar por la organización el cual explica claramente con el modelo de Canvas.

Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que nos muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión.

2.2. PROBLEMA OBJETO DEL ESTUDIO

En toda organización, los documentos de gestión marcan el rumbo y direccionamiento para cumplir los objetivos instituciones, es por ello que la ONG Global Humanitaria Perú impulsa su plan estratégico 2014-2018 con la finalidad de alcanzar su visión, en este periodo encuentra dificultades en el proceso de seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos, Es por ello que para la implementación de su plan estratégico 2019-2023 busca nuevas metodologías para la implementación y puesta en marcha de sus estrategias y objetivos que busquen alcanzar su misión y visión.



2.2.1. Problema central

El problema central motiva que motiva la sistematización de mi experiencia profesional en la ONG Global Humanitaria expresado en el siguiente trabajo es son los siguientes:

- No cuenta con documentos de gestión que permitan el seguimiento de los objetivos del plan estratégico.
- No se cuenta con un sistema de información gerencial que permita una adecuada toma de decisiones en tiempo real y de seguimiento.

De los problemas identificados y señalados líneas arriba, el presente Trabajo de Experiencia Profesional se plantea las siguientes interrogantes:

¿La aplicación sistema de control Balanced Scorecard permite la mejora el desempeño del plan estratégico en el cumplimiento de metas y objetivos que permitan estar cerca a la visión de la institución?

¿Se puede diseñar tableros de gestión y de control según los objetivos del plan estratégico?

2.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.3.1. Objetivo General

- Aplicar un sistema de control de gestión (Balanced Scorecard) que alinee objetivos estratégicos y metas de Global Humanitaria Perú, que permita cuantificar y verificar su desempeño del plan estratégico.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una definición estratégica y control de gestión para la organización sin fines de lucro de la ONG Global Humanitaria Perú,



para el periodo 2019-2023.

- Desarrollar el Mapa Estratégico para la organización sin fines de lucro de la ONG Global Humanitaria Perú para el periodo 2019-2023.
- Diseñar cuadro de mando integral para la gestión de la ONG Global Humanitaria sin fines de lucro Perú, para el periodo 2019-2023.

2.3.3. Alcance y Limitaciones

Este trabajo, aplica un modelo de gestión estratégico en la organización global Humanitaria Perú.

Como resultados se aplicarán conceptos teóricos y se diseñarán herramientas de control de gestión para esta organización sin fines de lucro.

Es importante recalcar que el alcance del trabajo es hasta el diseño del modelo de control de gestión y que la implementación del mismo es responsabilidad de la organización.

2.4. ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.4.1. Antecedentes

Grajales & Maldonado, (2015), en su investigación titulada “*Diseño del Balance Scorecard (BSC) en una empresa del sector privado en Bogotá*”, plantearon como objetivo diseñar y medir el funcionamiento del Balance Scorecard en la empresa JAB S.A.S, con la finalidad de proporcionar a la directiva 3 estrategias para la mejora del desempeño; después de los resultados concluyeron que: fue posible diseñar y formular el Balanced Scorecard (BSC) mostrando su funcionalidad e impacto, con su respectiva aplicación e interpretación de sus resultados; así mismo, se logró identificarlos aspectos con mayor



impacto dentro del proceso evolutivo de la empresa y de esta forma controlar y poder tomar decisiones correctas teniendo en cuenta las metas propuestas para el año presente; de igual forma que sean beneficiosas para la compañía. Además, propusieron una tabla de indicadores estratégicos para que la gerencia tenga conocimiento de cuáles son los objetivos que busca medir el indicador para que tenga un impacto positivo dentro su evaluación.

(Solórzano, 2014) en su investigación *“Implementación del balance scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador”*, fue realizado con el objetivo implementar el balance scorecard como herramienta de información sobre la gestión del editorial Don Bosco, después de los resultados concluyeron que el balance scorecard permite visualizar de manera más integra los objetivos estratégicos que fueron determinados por la organización en su momento adecuado, los mismos que a su vez permiten lograr cumplir con la misión y visión de la entidad inmobiliaria. La gestión de recursos financieros y humanos se evidencia diferencias significativas en las mediciones iniciales y posteriores a la implementación del balance scorecard, demostrando que es favorable la implementación del BSC.

Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como



herramienta para el desarrollo empresarial. Disponer de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, etc. es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas. (Alveiro, 2011)

En el presente estudio se observó que construir una herramienta de diagnóstico basada en el BSC requiere visualizar el causa-efecto original con un enfoque que se centra, no en lo que se debe hacer, sino en lo que se está haciendo actualmente, lo que permite analizar qué capacidades generan relaciones causales y cuáles no. Un conjunto de tres tablas orgánicamente interrelacionadas entre sí, que representan las distintas perspectivas del BSC y que incluyen la visión, la misión y los objetivos en sus columnas y las capacidades de la empresa en sus filas, representa el causa-efecto a manera de guía para llevar a cabo una evaluación Morales & Pinillo, (2007).

2.4.2. Marco Teórico

En este capítulo se revisarán conceptos teóricos y establecerán definiciones a utilizar en el proceso de definición estratégica.

2.5. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

2.5.1. Alineamiento estratégico

Para que la estrategia y el Cuadro de Mando Integral sean implementados adecuadamente, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos y personas de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos.



El alineamiento estratégico permitirá a los niveles jerárquicos de la organización, estar en capacidad de:

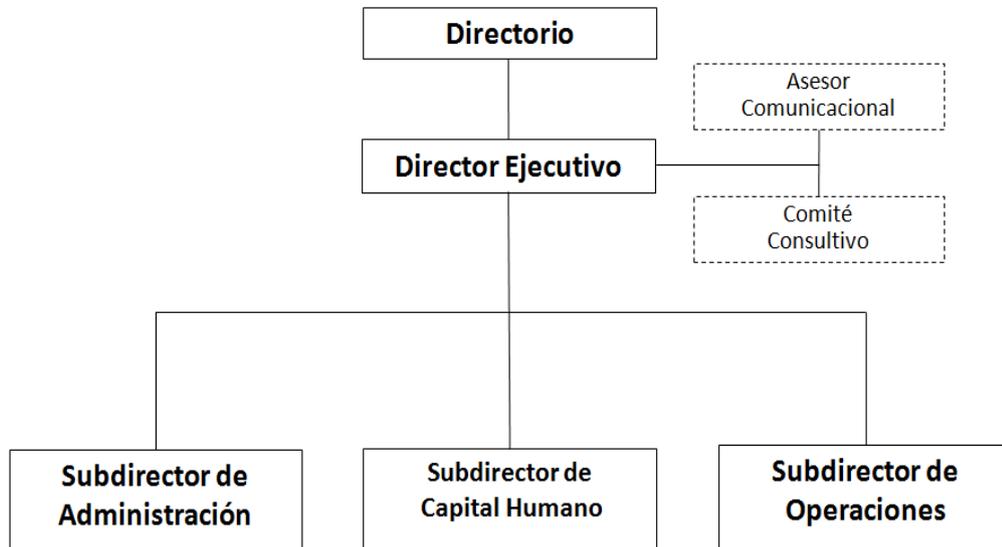
- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados para el logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.
- Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

2.5.2. Formulación Estratégica

En este capítulo se aplicarán los conceptos y definiciones ya revisados, para alinear la definición estratégica con sus metas operacionales. Para ello se describe su organización e identificarán las relaciones de dependencias existentes. Todo lo anterior, permitirá finalizar este capítulo con la definición

de ejes estratégicos y la propuesta de valor para el beneficiario de esta ONG.

Diagrama 1. Propuesta Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional funcional contiene tres unidades especializadas que responden a las funciones que crean valor para la organización.

Las unidades son, subdirección de Capital Humano que tiene por objetivo principal contar con personal capacitados disponibles, para cumplir con la excelencia profesional. Subdirección de operaciones, quienes son los responsables de implementar la red de intervenciones, con la finalidad de cumplir la capacidad de respuesta requerida y finalmente la subdirección de Administración que velará por la generación y recaudación de recursos, con el fin de disponer de los fondos necesarios que permitan dar continuidad a las actividades de la organización. Las tres unidades reportan a una sola autoridad, el director ejecutivo, quien velará por el cumplimiento de las estrategias propuestas.

El contar con esta estructura permite enfocar su quehacer al logro de las metas definidas por la organización.



La Tabla del anexo 3, describe cada uno de los cargos vinculados al organigrama propuesto y profundiza en sus actividades. Esta tabla resume las funciones de cada cargo y permite identificar las competencias y perfil que deberá poseer el profesional que ocupa cada uno de los roles en Global Humanitaria Perú.

2.5.3. Misión, visión y valores

Para el desarrollo del modelo se evaluó la información estratégica entregada por Global Humanitaria Perú, se expone la actual Misión, Visión y Valores.

2.5.4. Marco de la Industria y los Competidores

Para analizar el entorno en el cual se inserta Global Humanitaria Perú, se aplica y adapta el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter. Bajo este esquema se efectúa el siguiente análisis.

2.5.5. Análisis Interno

A continuación se llevará a cabo el análisis interno para Global Humanitaria Perú, para lo cual se utilizarán dos modelos: La cadena de valor.

2.5.6. Propuesta de valor

Se identifica y caracteriza al beneficiario de Global Humanitaria Perú y los atributos que valoran. Esto permitirá sustentar la propuesta de valor que permitirá identificar aquellas acciones que se realizan para lograr los objetivos que se busca alcanzar y que diferenciará a esta organización de sus competidores.

2.5.7. Desarrollo de la estrategia

A continuación se desarrolla la estrategia.



2.5.8. Mapa estratégico

El Mapa estratégico define el contexto de cada perspectiva identificada como relevante para Global Humanitaria, el mapa se encuentra conformado por objetivos estratégicos organizados en causa-efecto.

Maximizar el valor de los accionistas es el propósito final para las empresas con fines de lucro y son responsables frente a sus accionistas financieros solo por hacer esto. Esto no es así para las organizaciones sin fines de lucro. Estas son responsables por la administración eficiente de los fondos, además para el caso de Global Humanitaria Perú su máxima aspiración es la que definen en su visión: *“Ser reconocidos al 2023 como una organización referente en educación intercultural, inclusiva y ecológica para los niños y niñas de escuelas altoandinas de la región Puno”*

En el mapa estratégico para organizaciones sin fines de lucro la perspectiva del cliente es elevada, es decir partimos con la perspectiva del cliente, en Global Humanitaria Perú son los beneficiarios y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir su Misión.

Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer sus requerimientos de sus clientes sin recursos financieros, la perspectiva financiera puede ser mejor vista como la facilitadora del éxito de beneficiario o como restricción dentro de las cuales cada grupo debe operar. Es por esta razón que la perspectiva financiera va debajo de la del Cliente.

En la perspectiva de Procesos se definen los siguientes procesos:

- 1.-Promover y fortalecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas: este objetivo busca mantener contacto permanente con



entidades públicas y privadas, las mismas que nos permiten mantener la ayuda económica comprometida así como el sostenimiento de la intervención de Global Humanitaria Perú.

2.-Mantener permanentemente vigilancia de fondos concursables: Es otra forma de generar ingresos para ampliar nuestra intervención.

3.-Actualización continúa de la información de la intervención producto de los proyectos y programas: este proceso busca dar continuidad a las actividades, logrando obtener los resultados deseados de la intervención, así mismo poder informar a nuestras fuentes de cooperación.

Estos Procesos son indispensables para el cumplimiento de la planificación estratégica definida en el proyecto.

Los Recursos definidos son los siguientes:

- 1.- Disponer de fondos producto de donaciones.
- 2.- Contar con personal de planta competente y motivado.
- 3.-Contar con mecanismos para un trabajo cualitativo de resultados.

2.5.9. Cuadro de mando integral

A través de este cuadro de mando integral es posible que el mapa estratégico se traduzca en indicadores, metas e iniciativas específicas, sin embargo, no siendo este el fin en sí mismo sino que por el contrario es solo el inicio de la utilización del CMI como una herramienta del control de gestión.

Cuadro N° 7 Cuadro de mando integral perspectiva financiera y de usuarios

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva de los Usuarios	Fortalecer a Global Humanitaria Perú como institución promotora del desarrollo en su lucha por reducir la exclusión social	Cantidad de proyectos aprobados que buscan fortalecer la disminución de la exclusión social.	Número de proyectos aprobados	2	Anual	Proyectos: De Nutrición De producción de alimentos Proyectos de desarrollo de comunidades.
	Reducir la exclusión social en las poblaciones vulnerables con énfasis en la niñez	Cantidad de proyectos aprobados que vinculen la mejora de aprendizajes	Número de proyectos aprobados	2	Anual	Proyectos de participación infantil, salud mejora de aprendizajes
Perspectiva Financiera	Eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros	Porcentaje de ejecución de presupuesto monetario	%de ejecución presupuestal	100%	Mensual	Informes de ejecución presupuestal.
	Aumento en los ingresos producto de donaciones		% con respecto presupuesto anual (donación/presupuesto anual) x100	>5%	Trimestral	Búsqueda de donaciones monetarias, personal y/o materiales
	Aumento en los ingresos producto de la cooperación internacional	Ingresos producto a concurso de la cooperación internacional	% con respecto presupuesto anual (donación/presupuesto anual) x100	>20%	Trimestral	Plan anual de postulación a convocatorias de la cooperación internacional
	Contrapartidas locales	Valorización de contrapartidas locales	% con respecto presupuesto anual (donación/presupuesto anual) x100	>50%	Trimestral	Plan anual de postulación a convocatorias de la cooperación internacional
	Se ha fortalecido la estrategia de financiamiento institucional para el logro de objetivos (fuentes de financiamiento + apadrinamiento)	Ingreso monetario de plan anual y de fuentes de financiamiento externas	%de ejecución presupuestal	100%	Mensual	Informes de ejecución presupuestal.

Elaboración: Propia

Cuadro N° 8 Cuadro de mando integral perspectiva procesos y aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva de Procesos	La población se encuentra informada, fortalecida en sus capacidades sobre sus derechos y participa de manera organizada en espacios de toma de decisiones	Fortalecimiento de capacidades en derechos de la población beneficiaria	Número de capacitaciones	101	mensual	Talleres de formación en derechos y de participación
	Los diversos actores políticos, económicos, sociales y culturales, participan de manera activa en el reconocimiento de su territorio para la construcción de planes de desarrollo local	Planes de desarrollo de la comunidad educativa	Número de planes de desarrollo	101	mensual	Elaboración de planes de desarrollo que vinculen a su territorio
	Se diseñan e implementan propuestas de mejora en los niveles de aprendizaje y aprestamiento de niños y niñas del nivel primario	Ejecución de proyectos para la mejora de aprendizajes	Avance % de las actividades y resultados de los proyectos en ejecución	100%	Mensual	Se diseñan mecanismos para el seguimiento y evaluación de proyectos educativos en ejecución
	Las familias se encuentran igualmente involucradas y comprometidas en la educación de sus hijos e hijas	Participación de los padres de familia en actividades convocadas por la comunidad educativa	% de participación de padres y madres de familia	70%	Mensual	Generar vínculos entre los niños y sus padres para la mejora de aprendizajes.
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento	Las y los trabajadores de GHP se reconocen como sujetos de derecho y asumen sus responsabilidades laborales con compromiso social, a través del diseño e implementación de un plan de gestión de capital humano.	Actividades de activación y unidad con todo el personal de Global Humanitaria Perú	Número de actividades de activación y/o recreación Encuesta de satisfacción laboral	12 >70%	Mensual Mensual	Actividades recreativas y de sensibilización Encuesta de satisfacción del personal
	Fortalecimiento de capacidades del personal de GHP a partir de la identificación de necesidades de formación para el logro de objetivos institucionales	Fortalecimiento de capacidades al personal de GHP (género, enfoque intercultural, derechos)	Número de capacitaciones de fortalecimiento de capacidades en (género, enfoque intercultural, derechos)	12	Mensual	Capacitaciones en género, enfoque intercultural y derechos de parte de expositores capacitados
	estrategia de comunicación ágil y oportuna a nivel institucional que favorezca la socialización de la información para la toma de decisiones en el nivel interno	Plataforma digital de comunicación	1 plataforma virtual	1	Anual	Incorporar plataformas digitales de comunicación para el desarrollo de actividades

Elaboración: Propia



CONCLUSIONES

Se ha diseñado el Balanced Scorecard para la ONG Global Humanitaria Perú que alinee los objetivos estratégicos los cuales ahora contiene, perspectivas, objetivos, indicadores, unidad de medida, metas, frecuencia e iniciativas que permite a la organización dar un mejor seguimiento a los documentos de gestión como el plan estratégico.

Se ha revisado y planteado una definición estratégica y la cadena de valor que permite a la organización adecuar un nuevo organigrama funcional adaptado al cumplimiento de objetivos.

El Cuadro de Mando Integral desarrollado, es una herramienta, con la que esta organización podrá mejorar sus resultados y ejecutar su gestión mediante indicadores clave de funcionamiento.

Gracias al desarrollo del plan estratégico de la organización, se construyó el Cuadro de Mando Integral, el cual expresa la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, en términos operativos, con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el afán de alcanzar las metas planteadas.



RECOMENDACIONES

- A través del área de administración adoptar la metodología, y dar seguimiento e implementar software que permita que el Cuadro de Mando para que cumpla la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.
- Incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la Organización.
- Es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Se debe transformar el Cuadro de Mando en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicia con la estrategia.



BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2), 1-76.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Alveiro, C. (2011). El puntuación equilibrada como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica Visión del futuro*.
- Amaya, J. (2006). *Gerencia Planeacion y Estrategia + CD Rom Fundamentos Modelos Y Software De Planeacion*. Perú: Amaya Amaya Jairo.
- Arraez, F. (2019). *La Planificación como proceso*. Venezuela: Universidad Ezequiel Zamora. Obtenido de <https://gipsea.tripod.com/planificacion.htm>
- Banda, F. (28 de abril de 2011). Obtenido de Aspectos conceptuales de planificación estratégica: <https://www.gestiopolis.com/aspectos-conceptuales-planificacion-estrategica/>
- Bateman , T., & Snell, S. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://ulatina.metabiblioteca.org/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2151&shelfbrowse_itemnumber=12657
- Cabanillas, E. (17 de octubre de 2012). *La Obligación de presentar planes de contingencia*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/La-Obligaci%C3%B3n-De-Elaborar-y-Presentar/5860481.html>
- Calapina, E., Chuquilla, J., & Toapampa, J. (2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas Espe, Sangolquí.
Obtenido de ambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACIÓN-ESTRATÉGICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf



- Global Humanitaria. (15 de marzo de 2021). *Unete al desarrollo global*. Obtenido de <https://globalhumanitariaperu.org/>
- Global Humanitaria Perú. (2019). *Plan estratégico institucional 2019-2023 aprobado según resolución consejo directivo 001-2019- GHP-PUNO aprobado según Resolución del Consejo Directivo 001-2019-GHP-Puno*. Puno.
- Grajales, J., & Maldonado, L. (2015). *Diseño del Balance Scorecard (BSC) en una empresa del sector privado en Bogotá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://docplayer.es/34467971-Diseno-del-balanced-scorecard-bsc-para-la-empresa-laminados-jab-s-a-s-jorge-ivan-grajales-garcia-lina-maria-maldonado-huerfano.html>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). Obtenido de RESOLUCIÓN Directoral N° 596-2018/APCI/DOC:
<http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/7112018/07-11-2018.pdf>
- Montes, M., & Lugo, I. (2015). *Modelo de gestión financiera en la empresa inversora Magicmax*. Caracas-Venezuela: Universidad Nueva esparta. Obtenido de <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/2596/1/TGC0043.pdf>
- Morales, C., & Pinillo, P. (2007). Cuadro de mando integral como herramienta de diagnóstico. *Visión General, 1*, 82-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545875012>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Roncacio, G. (24 de mayo de 2018). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>



Solórzano, A. (2014). *Implementación del balance scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos del editorial Don Bosco, Cuenca – Ecuador.*

Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>

SUNARP. (2018). *Partida Registral 11338558. Resolución 263-2018-SUNARP-SN.*