



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y
CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO
DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO
CARABOBO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA
UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores:

Pérez, Krisdelia
Ramos, Carmen
Ramos, Nataly

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA
UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Daniel Rumbo

Autores:
Pérez, Krisdelia
Ramos, Carmen
Ramos, Nataly

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA
UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores:
Pérez, Krisdelia
Ramos, Carmen
Ramos, Nataly

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **Daniel Rumbo**

C.I. **V-12.750.394**

Campus Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1063

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

PÉREZ, KRISDELIA	C.I.:18.435.585	CONTADURÍA PÚBLICA
RAMOS, CARMEN	C.I.:15.246.797	CONTADURÍA PÚBLICA
RAMOS, NATALY	C.I.:16.873.030	CONTADURÍA PÚBLICA

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

Lic. Daniel Rumbo
TUTOR

Lic. Manuel González
COORDINADOR

Lic. Ernesto Rodríguez
MIEMBRO PRINCIPAL

Lic. Andrea Montilla
SUPLENTE

En Valencia a los 16 días del mes de Julio del año 2015

DEDICATORIA

A Dios por ser el creador de nuestra historia llamada vida, por darnos una misión y venir a cumplirla.

A nuestros padres quienes nos trajeron al mundo y lograron darnos una familia y un hogar, guiar nuestros pasos, orientarnos y darnos la confianza necesaria para desarrollarnos como persona y proveernos las herramientas con las cuales defendernos en la calle y crear así nuestra propia personalidad.

A nuestros Hermanos, quienes siempre nos ayudaron y preguntaron cómo íbamos, y decían cualquier cosa que necesites, yo te ayudo incondicionalmente.

A nuestras parejas, gracias por su paciencia y comprensión hoy hemos alcanzado un triunfo más.

A todos aquellos que aún falta por nombrar, pero que saben que de alguna u otra manera participaron en este logro, y que sin su ayuda o consejo jamás se hubiese hecho esto.

AGRADECIMIENTOS

Primero y como mas importante nos gustaría agradecer sinceramente a nuestro tutor de Tesis, Daniel Rumbo su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación han sido fundamentales para nuestra formación como investigadores. El ha inculcado en nosotras un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podríamos tener una formación completa como investigadores. A su manera, ha sido capaz de ganarse nuestra lealtad y admiración, durante el tiempo que ha durado esta Tesis.

A todos aquellos que forman parte de nuestra vida, que nos alentaron, nos ayudaron y nos recordaron que nos faltaba poco y que no desmayáramos, muchas gracias los queremos a todos.

No hay maneras ni palabras con las cuales podamos, devolver todo lo que hemos recibido por parte de nuestra familia y amigos, simplemente muchas gracias.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA
UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores: Pérez, Krisdelia; Ramos, Carmen y Ramos, Nataly
Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Partiendo de su importancia, la investigación tiene como objetivo Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con diseño de campo-documental. En este caso de estudio, la población estuvo conformada por cuatro (4) empleados que laboran en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. La muestra fue censal. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario contentivo de quince (15) preguntas con opciones de respuestas Siempre-Casi siempre- Pocas veces y Nunca. Luego de aplicado se pudo concluir que la empresa no cuenta con políticas de control que le permita evaluar oportunamente sus actividades, lo que ha originado mal servicio a los clientes y al personal, la insatisfacción de los mismos por los servicios que recibe no ha permitido que la empresa pueda aumentar la cartera de clientes como se ha proyectado, por lo que las utilidades no son las esperadas por los accionistas.

Palabras Claves: Estrategias financieras- Cuadro de Mando Integral- Instrumento de información y control- Gestión contable.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**FINANCIAL STRATEGIES BASED ON THE BALANCED SCORECARD AS
A TOOL OF INFORMATION AND MANAGEMENT CONTROL OF
ACCOUNTING IN THE TEACHING UROLOGICAL INSTITUTE LOCATED
IN VALENCIA CARABOBO**

Authors: Perez, Krisdelia; Ramos, Carmen and Ramos, Nataly

Date: July, 2015

SUMMARY

The balanced scorecard is a management tool that collects a consistent set of indicators that provide a comprehensive view of the business or its area of responsibility. The information provided by the control panel, allows you to focus and align management teams, business units, resources and processes with the strategies of the organization. Based on its importance, the research aims to propose financial strategies based on the Balanced Scorecard as a tool for information and control of the accounts at the Teaching Institute of Urology located in Valencia, Carabobo state. Methodologically we tried to design a feasible project with documentary field. In this case study, the population was made up of four (4) employees working at the Teaching Institute of Urology located in Valencia, Carabobo state. The sample census. As the survey technique was used as instrument contentivo questionnaire fifteen (15) questions with answer choices Ever-Almost always, rarely and never. Then applied it was concluded that the company does not have control policies to enable timely evaluate its activities, which has resulted in poor service to customers and staff dissatisfaction them for the services they receive has not let that the company can increase the customer base as projected, so profits are not expected by shareholders.

Key words: financial-strategies Scorecard Instrument Integral-control-information and accounting management.



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 2014-2

Yo, Daniel Rumbos; titular de la Cédula de Identidad 12750394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

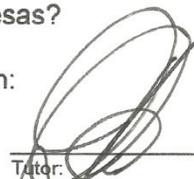
Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Krisdelia Milagros Pérez Piña	18435585	0424-4719560	kpina0903@hotmail.com	AC	(CP)
Carmen Carolina Ramos Puerta	15246797	0412-8365954	crpuerta@gmail.com	AC	(CP)
Nataly Lucia Ramos García	16873030	0416-7347522	ramos_nataly@hotmail.com	AC	(CP)

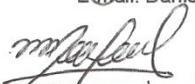
Área según **Catalogo de Oferta Investigativa**: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

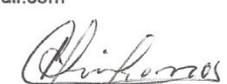
Línea según **Catalogo de Oferta Investigativa**: Gestión Financiera.

Interrogante según **Catalogo de Oferta Investigativa**: ¿De qué manera contribuyen los índices financieros en la evaluación del desempeño económico de las empresas?

Firman:


 Titor:
 Nombre y Apellido: Daniel Rumbos
 C.I: 12750394
 E-mail: Danielrumbo_nc@hotmail.com


 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido: Krisdelia Pérez
 E-mail: kpina0903@hotmail.com


 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido: Carmen Ramos
 E-mail: crpuerta@gmail.com


 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido: Nataly Ramos
 E-mail: ramos_nataly@hotmail.com

En Valencia, a los 28 días del mes de Enero del año 2015

RECIBIDO
 Fecha 28/01/2015
 Hora 6:25 pm



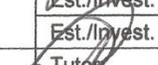
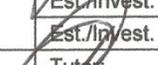
CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo **E-mail del Tutor:** danielrumbo_nc@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLES EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	13/01/2015	Corregir la forma y fondo	 Tutor: Est./Invest.
	2.-	13/01/2015	Corregir la presentación según la normativa de FACES	 Tutor: Est./Invest.
	3.-	13/01/2015	Formulación del Problema: Rediseñar	 Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo **E-mail del Tutor:** danielrumbo_nc@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLES EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

CAPITULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	11/02/15	En el Marco teórico referencial, desarrollar más la descripción de la sección y reforzar con las citas.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	11/02/15	En los antecedentes, faltan aspectos metodológicos.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	11/02/15	Corregir forma y fondo	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	11/02/15	Ampliar las bases teóricas.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2015

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo

E-mail del Tutor: danielrumbo_nc@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLES EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	20/02/15	Corregir forma y fondo	Tutor: Est./Invest.
	2.-	20/02/15	Al instrumento y recolección de datos, presentación y análisis de resultado.	Tutor: Est./Invest.
	3.-	20/02/15	Falta la validez del instrumento.	Tutor: Est./Invest.
	4.-	20/02/15	En el sistema de variables falta el cuadro metodológico.	Tutor: Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo **E-mail del Tutor:** danielrumbo_nc@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLES EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	21/05/15	En el análisis e interpretación de resultado se debe completar la página detallando el contenido del capítulo.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	21/05/15	En cuanto a la calidad de la gestión contable, ¿de qué forma afecta? En la confiabilidad de los procesos, ¿qué implica la falta de confiabilidad?	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	21/05/15	En la capacitación del personal, ¿falta de capacitación?	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	21/05/15	En los errores en los montos, ¿cuál es la implicación. Dar mas detalles de los factores internos y externos que inciden en la gestión contable del departamento, Falta la DOFA y la estrategia.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Daniel Rumbo **E-mail del Tutor:** danielrumbo_nc@hotmail.com

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLES EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	26/05/15	Corregir de forma y fondo	Tutor:
				Est./Invest.
	2.-	26/05/15	Mejorar las conclusiones y recomendaciones	Tutor:
				Est./Invest.
	3.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Formato de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xvii
Índice de Gráficos	xviii
Introducción	19
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	21
Formulación del Problema	26
Objetivos de la Investigación	26
Objetivo General	
Objetivo Específico	
Justificación e Importancia de la Investigación	27
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	29
Bases Teóricas	38
Definición de Términos Básicos	46
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	48
Tipo y Nivel de Investigación	49
Diseño de la Investigación	49

Unidad de Estudio	
Población y Muestra	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	57
CAPITULO V	
PROPUESTA	
Descripción de la Propuesta	77
Conclusiones y	
Recomendaciones	
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	92
Anexos	95

ÍNDICE DE CUADROS/TABLAS

CUADRO N°.	Pág.
1. Cuadro técnico- metodológico	56
2. Calidad de la gestión contable	58
3. Confiabilidad de los procesos	59
4. Disponibilidad de la información	60
5. Actualización de la información	61
6. Congruencia de los datos contables	62
7. Capacitación del personal	63
8. Errores en los montos	64
9. Deducciones del salario	65
10. Perdida de facturas	66
11. Registros en sistema informático	67
12. Repuestas oportunas	68
13. Debilidad en los procesos internos	69
14. Pérdidas financieras	70
15. Congruencia en los montos	71
16. Supervisión de las actividades	72
17. Matriz FODA	75
18. Perspectivas de mando integral	82
19. Cuadro de mando integral	85
20. Comportamiento de indicadores de gestión	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS/FIGURAS

Gráfico N°.	Pp.
1. Calidad de la gestión contable	58
2. Confiabilidad de los procesos	59
3. Disponibilidad de la información	60
4. Actualización de la información	61
5. Congruencia de los datos contables	62
6. Capacitación del personal	63
7. Errores en los montos	64
8. Deducciones del salario	65
9. Perdida de facturas	66
10. Registros en sistema informático	67
11. Repuestas oportunas	68
12. Debilidad en los procesos internos	70
13. Pérdidas financieras	71
14. Congruencia en los montos	72
15. Supervisión de las actividades	73

Figura N°.	Pp.
1. Perspectivas del cuadro de mando integral	83

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

En este orden de ideas, podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

En este orden de ideas, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta insustituible

para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado. Incluso las organizaciones que han definido de forma eficaz y coherente su política y estrategia empresariales, con frecuencia no las trasladan con fidelidad y rigor a los indicadores operacionales. La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores. En función de esta realidad, el objetivo de la Investigación es Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. Para ello se estructuró en Cinco Capítulos:

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos que se cumplieron durante la investigación, así como también se presenta la justificación de la investigación. En el Capítulo II, se incluyeron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan la misma. En el Capítulo III se señala el diseño y nivel de la investigación. Asimismo, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y aspectos administrativos. Seguidamente el Capítulo IV muestra el análisis e interpretación de resultados y finalmente el Capítulo V la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo moderno se caracteriza por un entorno que cambia constantemente. El ambiente general que rodea a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación a los cambios como condición primordial para sobrevivir, por esta razón se necesitan estrategias modernas y avanzadas para que las mismas puedan ser competitivas y logren alcanzar un nivel óptimo en el mercado, porque de lo contrario quedarán inminentemente en el pasado y con alto riesgo a desaparecer; es por ello que surgen, con todas estas tendencias cambiantes, nuevas herramientas que permiten a cada organización mejorar constantemente los procesos para obtener un mayor rendimiento tanto al nivel operativo como de servicios.

En este orden de ideas, las empresas a nivel mundial han sufrido cambios y transformaciones que las obligan a adaptarse a los requerimientos de la sociedad y a las necesidades del entorno. Asimismo, dichas empresas en el contexto latinoamericano han sido afectadas por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tiene que ver con el propósito de enfrentar los desequilibrios crecientes que afectan las estructuras organizativas a través de la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico- social para lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Dentro de las organizaciones los procesos de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación de planes y proyectos institucionales marcan la pauta, y es particularmente en esos procesos donde se presenta en grandes medidas las dificultades para la toma adecuada y oportuna de decisiones, por un lado para corregir desviaciones respecto a los objetivos y metas institucionales planteados y por la otra, para definir de manera efectiva, las acciones preventivas requeridas para evitar que vuelvan a ocurrir dichas desviaciones.

Es así como la eficiencia y eficacia, son elementos fundamentales para el éxito de una organización, ya que el control de sus procesos debe estar enmarcado hacia el logro de estos objetivos. Esto dependerá principalmente de la visión que se tenga al momento de identificar los procesos y sus interrelaciones, y durante la medición de los avances y resultados finales. En el ámbito de la administración de empresas, el control de la gestión es una necesidad y una de las principales funciones mediante la cual se quiere alcanzar objetivos, por lo que se ha convertido en una función intrínseca que abarca todos los niveles organizacionales: el estratégico, el táctico y el operativo.

De igual forma, los factores externos, requieren también un constante monitoreo y seguimiento por parte de las organizaciones modernas, ya que influyen en la orientación estratégica de la empresa. Algunos de esos factores son los indicadores macroeconómicos, como la inflación, tasas de interés, la política crediticia del estado, entre otros, y los indicadores sociales como desempleo y reclutamiento de mano de obra calificada entre otros.

Diversos autores opinan que el control de gestión eficaz en las empresas es fundamental y que sin este la empresa estaría sin rumbo. Uno de esos autores es Muñiz (2003), que señala lo siguiente:

La empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación interna y externa. De esta manera el control en la empresa es necesario cada vez más debido a las siguientes causas: está en crecimiento o expansión, existe una competencia y un entorno cambiante, se producen cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo. (p. 34).

Lo expresado por el autor pone de manifiesto que para la operatividad de una empresa es necesario considerar todos los factores que la afectan, ya sean internos o externos y para ello debe contar con un adecuado sistema de control que le permita orientar su rumbo e implementar mejoras en caso de necesitarlas.

Además Muñiz, L (2003:401), explica que “Es necesario que la empresa disponga de un sistema de control de gestión lo suficientemente eficaz como para poder servir de punto de apoyo de seguimiento y control de la marcha del negocio”. Tal como puede observarse, es evidente que el control de gestión va a asegurar cómo se están llevando a cabo los procesos para hacerles el debido seguimiento y también garantizar que estos se cumplan con efectividad y eficiencia.

La necesidad planteada de controlar los procesos organizacionales que expresan estos autores, se presentan en todos niveles de la organización y en cualquier parte del mundo; en este caso la investigación se centrará

particularmente en Venezuela, caracterizada por un proceso de cambios que tiene gran influencia directamente la toma de decisiones y la planificación en los sectores económicos del país. Uno de los casos en los que se reflejan la influencia de entorno cambiante corresponde al caso de estudio de esta investigación donde se pretende considerar la aplicabilidad del cuadro de mando integral.

Este es definido según Kaplan y Norton (2005:56) “como una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades”. También, se puede considerar como una aplicación que ayuda a la organización a expresar los objetivos y cumplirlos, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Dentro de este orden de ideas, la investigación se desarrollará en el Instituto Docente de Urología ubicado en la Urbanización Carabobo en Valencia el cual inició sus actividades en el año 1998 para el abordaje diagnóstico y terapéutico de pacientes con problemas urológicos. Específicamente en el Departamento de Contabilidad, encargado de realizar actividades administrativas y contables relacionadas con la cancelación de servicios médicos de los pacientes, presupuesto, gestión de pago de los empleados, manejo de pólizas de seguros), entre otras, se presenta una situación problema donde según informaciones emanadas de dicho Departamento existen debilidades en la gestión contable.

Estas debilidades se refieren a retardos en los procedimientos,

descontrol de los registros contables, data del sistema informático desactualizada, pues el personal no registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro, situación que acarrea que cuando se va a buscar esa información, la misma no esté actualizada ocasionando falta de información en los empleados que laboran en el Departamento y carencia de respuesta oportuna ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento.

A esto se suma incongruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo reflejado en la contabilidad diaria, pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático, errores en los montos de los sueldos de los empleados, lo cual trae como consecuencias quejas constantes del personal debido a las cantidades o a los descuentos que se le realizan. Además de las dudas en cuanto a los montos que deben cancelar los pacientes y los que realmente cancelan.

Adicionalmente, se observa falta de información oportuna tanto de la gerencia y empleados, fallas en la comunicación del equipo de trabajo, toma de decisiones desacertadas, debilidades en procesos internos (coordinación y planificación de actividades), falta de capacitación del personal del área contable para desempeñar eficientemente sus funciones, así como para potenciar el aprendizaje y crecimiento en el equipo de trabajo en el personal antes mencionado, lo cual a su vez afecta las actividades llevadas a cabo en el Departamento de Contabilidad, de allí la necesidad de diseñar estrategias

financieras que contribuyan a erradicar esta situación problema. Al respecto surge la interrogante de investigación:

Formulación del Problema

¿La gestión contable mejoraría con el diseño de estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral en el Instituto Docente de Urología?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que se presenta en el Departamento de Contabilidad con respecto a su gestión contable.
- Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión contable del Departamento de Contabilidad.
- Diseñar estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como instrumento de información y control de la gestión

contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Con el diseño de estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo, se pretende medir el desempeño de las operaciones de este Departamento y hacer seguimiento a el logro de sus objetivos, estableciendo estrategias de seguimiento que le permitan evaluar si las decisiones están en concordancia con las metas trazadas en cuanto a los procesos contables se refiere, y si no es así, establecer las acciones que permitan corregir la desviación.

De esta manera se logra garantizar la permanencia en el tiempo de la organización, el cumplimiento de sus objetivos dentro de un ambiente interno y externo que amenaza la existencia misma de la empresa, con lo cual se demuestra la eficiencia de los controles contables en la gestión de cualquier empresa, en este caso específico el Instituto Docente de Urología.

Es de considerar, que toda organización requiere de una constante actualización; puesto que de ello dependerá si se adapta a los nuevos requerimientos para de esta manera poder afrontar las exigencias del futuro de su empresa. De allí que la importancia de analizar la realidad presente, ya que esto viene a representar una opción válida para organizar, en parte, el área contable en función de prestar un mejor servicio, y a la vez, consolidar

una cultura de control que permita alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Desde el punto de vista social, la realización de la presente investigación permite contar con una metodología de medición de las operaciones, que puede ser aplicada por las empresas del sector salud, así como por futuros profesionales quieran trabajar en este tipo de organizaciones. Esta propuesta también se justifica ante la necesidad de la pronta y efectiva ejecución de un sistema que permita medir los procesos internos, así como el personal tanto interno como externo que allí es atendido, asimismo este plan estratégico debe ser manejable y de fácil interpretación, que sea exacto en el reflejo de la realidad, coherente y fiable, proporcionando información que sirva para la toma de decisiones futuras.

Dentro de estas perspectivas la investigación proporcionaría desde el punto de vista académico, un aporte a los conocimientos necesarios para futuras investigaciones relacionadas con el cuadro de mando integral y la gestión administrativa, al mismo tiempo contribuir con la formación de profesionales en el área administrativa del país, además de servir de soporte a investigaciones relacionadas con este estudio ya que la temática se ajusta a las líneas de investigación de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo, referidas a la Adecuación permanente de la contabilidad financiera a los cambios sociales y económicos, dejando una valiosa investigación a la dicha Universidad y a las organizaciones quienes podrían poner en marcha el contenido de la propuesta diseñada. A nivel profesional la investigación permite la obtención de información valiosa acerca del diseño de Cuadro de Mando Integral que podría ser aplicable en cualquier organización para optimizar su gestión.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco referencial o teórico es definido por Briones (2007):

Tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente (p.67).

Es decir, una de las principales características que persigue el marco teórico es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen, con el propósito de obtener interesantes conclusiones que contribuyan a desarrollar procesos coherentes que enriquezcan este estudio.

Antecedentes de la Investigación

Con respecto a los antecedentes de investigación, Tamayo y Tamayo (2006:98) expresa que “los antecedentes son una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. Los antecedentes juegan un papel importante dentro de una investigación, los mismos son utilizados como guía de información y referencia en el desarrollo del estudio. En la actualidad se han hecho diversas investigaciones relacionadas con el Cuadro de Mando Integral, dichas investigaciones se podrán tomar como base o punto de partida para lograr obtener

conocimientos y aplicaciones lógicas que lleven a cumplir los objetivos planteados en la investigación, en la búsqueda de datos, de informaciones, opiniones dentro de las cuales se realiza un profundo estudio en el Instituto Docente de Urología. Para el desarrollo del presente estudio se realizó una revisión preliminar de aquellas investigaciones y aportes teóricos relacionados con el problema a estudiar.

Colmenares (2013) realizó un Trabajo de Grado en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo titulada **“Evaluación del impacto financiero del área de atención postventa en una Empresa Operadora de Telefonía, mediante el uso del Balanced Scorecard”** La presente investigación propuso diseñar una metodología para evaluar el impacto financiero del área de atención postventa en una Empresa Operadora de Telefonía, mediante el uso del Balanced Scorecard.

Para ello se fijaron los siguientes objetivos: diagnosticar mediante los procesos de planificación estratégica y la matriz de resultados DOFA la perspectiva que tiene el cliente acerca de esta área; utilizar el Balanced Scorecard en sus distintas perspectivas para identificar los objetivos y los indicadores estratégicos de la organización y diseñar un modelo de medición que determine el impacto financiero del área de atención postventa apoyado en el Balanced Scorecard que le dé insumos a una metodología para evaluar el impacto financiero en la empresa objeto de estudio. Se abordó un enfoque enmarcado en una perspectiva cualitativa interpretativa con la revisión de los despliegues conceptuales de la epistemología en el ámbito de la Teoría General de Sistemas y la Planificación Estratégica.

El diseño de la investigación fue descriptivo y el tipo de investigación de acuerdo a su naturaleza fue de campo lo cual indica que se usó un diagnóstico descriptivo con tendencia a la elaboración de un proyecto factible. La población que se tomó como base es finita y a los efectos de la metodología cualitativa se califican como informantes claves, los datos se recolectaron en la práctica con un criterio de investigación de categorías y subcategorías de análisis y la información se ordenó en cumplimiento de la propuesta metodológica cualitativa.

Se propuso el Modelo de Medición y Gestión y la Metodología para la Gestión y Medición de la Empresa Operadora de Telefonía que permitió equilibrar los indicadores claves de clientes, e incorporó valor añadido al área de productos y servicios con la idea de minimizar la incursión de los competidores y lograr la diferenciación en el mercado en los aspectos precios, calidad, imagen, prestigio y servicio. El aporte de este antecedente es que resalta aspectos importantes del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el área operativa de la empresa en cuanto a su perspectiva financiera, así como atención al cliente a fin de conocer su nivel de satisfacción ante el producto y servicio recibido.

Morales (2012) realizó un Trabajo de Grado en la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo titulado **“Propuesta de estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral que mejore la productividad y calidad del servicio de las Pequeñas y Medianas Industrias del estado Carabobo”** El presente trabajo especial de grado tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral que mejore la calidad del

servicio de estas organizaciones en el estado Carabobo.

Se presentó como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una población, conformada por diez (10) empresas del sector industrial adscritas a la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo. La muestra fue censal conformada por el mismo número de la población.

La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego se analizó los aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral.

Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por el investigador se encuentran: las empresas deben lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa. El aporte de este antecedente es generar estrategias basadas en el cuadro de mando integral a fin de mejorar las actividades en dichas empresas, brindando calidad a la gestión financiera que allí se lleva a cabo.

Quiva (2012), realizó la investigación titulada; **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas**

metalmecánicas, realizada en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados. Maracaibo, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial.

En la cual plantea que para optimizar la calidad de la gestión estratégica utilizando el Cuadro Integral de Mando, la organización debe crear lineamientos efectivos para alcanzar sus metas de diferentes índoles, pero podrá establecer las mediciones a través de los indicadores que arrojarán los resultados de los logros obtenidos. El estudio fue desarrollado en la modalidad de investigación prospectiva, descriptiva y de campo, de diseño no experimental. Se tomó una muestra total de 100 empresas del estado Zulia. Se recolectó información utilizando el instrumento tipo encuesta Lickert, conformada por 55 ítems.

Los resultados se traducen en la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, el aprendizaje estratégico como aspecto innovador del Cuadro de Mando Integral convirtiéndose este en un sistema de gestión estratégica, construye una relación de causa – efecto, induciendo hacia una concepción de un sistema dinámico, facilitando la definición de los inductores de actuación y las iniciativas relacionadas, que no sólo miden sus cambios sino que también lo apadrinan. Este estudio citado anteriormente contribuye a esta investigación desde el punto de vista del control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

Pérez, L. (2012), realizó un Trabajo Especial de Grado titulado **Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la empresa Corporación Inlaca C.A. ubicada en Valencia edo. Carabobo**, presentado

para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. Allí expresó que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ha evolucionado constantemente, volviéndose una metodología de gestión administrativa que se aplica incluso en las instituciones públicas, lo cual demuestra la iniciativa de cambio generando buenos resultados.

El presente estudio fue realizado basándose en una necesidad que surgió por parte de la Corporación Inlaca C.A., donde se presenta en vista que los profesionales que actualmente laboran allí están iniciándose en el área de finanzas donde no existe una adecuada aplicabilidad de indicadores de medición de financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Es por eso que en el marco teórico de la investigación se plantean un conjunto de conocimientos de manera coherente sistemática, acerca de diversas teorías sobre el Cuadro de Mando Integral los cuales han sido desarrolladas por reconocidos tratadistas del tema los que podemos mencionar como: Robert Kaplan y David Norton (1992) entre otros.

De allí que sea necesario, Proponer un Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Finanzas en la Empresa Corporación Inlaca, C.A. Metodológicamente, la investigación se insertó en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, pues a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se obtuvo información que permitió concluir que existe un vacío de información que deja abierto un gran margen de dudas en materia de reportes financieros o herramientas de control de gestión, por lo que se presenta la imperiosa necesidad de

enviarlos a un entrenamiento a través de cursos, charlas y diplomados, para que se pueda elaborar la correcta información financiera y la aplicación de la misma y evitar errores.

La vinculación de este antecedente es que resalta el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es de ayuda para la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la empresa, que controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo ejecuten, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

El aporte de este antecedente destaca que en Venezuela, existen empresas que definen las capacidades y las competencias necesarias para adaptarse a cambios continuos de hábitos y actitudes de los consumidores que conlleva a la actualización permanente ó periódica en lo inherente al producto; mercado, competencia, consumidor, estrategias, tecnología, comunicación para poder contar con productos y servicios.

Vidal, L. (2010), realizó un Trabajo Especial de Grado titulado **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicios de Ingeniería de Consulta en Minería** para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. En el presente trabajo se abordó el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa, en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permita medir de forma objetiva el desempeño global para centrar sus esfuerzos en la creación. Cabe destacar que esta propuesta

reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en dicho proceso. Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con diseño de campo.

Como conclusión se obtuvo que un Sistema de Control de Gestión donde la Perspectiva Financiera mide la creación de valor de la misma, con soluciones de innovación, rápidas, precisas y que generan alta rentabilidad a la organización. Así mismo, esta propuesta permitiría importantes avances en la instalación de un proceso de aprendizaje organizacional y mejoramiento continuo en la empresa, al resolver las limitaciones de los indicadores de gestión que se utilizan actualmente, permite rediseñar y desplegar la estrategia de la Organización, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente al tiempo que motivando y adiestrando permanentemente al personal.

La vinculación esta herramienta de gestión no cambia la estructura de la empresa, pero propone un cambio en la filosofía que orienta sus acciones así como en la forma de verse y gestionarse. El aporte de esta investigación es que destaca que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa, lo cual puede ser aplicable al Instituto Docente de Urología.

Por su parte, Méndez, L. (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Mejora de la Competitividad de un Puerto por medio de un nuevo**

modelo de Gestión de la Estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral para optar al título de Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de Carabobo, tuvo como objeto fundamental la elaboración de una metodología que facilite la formación de la estrategia de una Comunidad Portuaria. En el cual se traza que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una forma balanceada, integrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con Diseño de Campo.

Allí se pudo concluir que la empresa debe poseer las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para que la gerencia sea más interactiva y competitiva. Precisamente, el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional. Su vinculación es que el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que conjuntamente con el tablero de comando permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros. El aporte del estudio realizado por Méndez, refleja los elementos que debe contener un modelo de Cuadro de Mando Integral para poder ser utilizado como herramienta gerencial.

Bases Teóricas

La investigación como proceso activo de generación de conocimiento, requiere que se muestren los aspectos que a nivel de referencia se

desarrollan para dar sustentación teórica a los resultados; en este sentido se analizó una serie de enfoques que contribuyen con el entendimiento del trabajo de investigación. Según el autor Méndez, C. (2006:64) Trata de la descripción de los elementos teóricos planteados por uno y/o diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento. Por lo que, En esta fase se mencionan las teorías utilizadas por diferentes variables, con la finalidad de tomarlos en cuenta para el diseño de la propuesta.

Gestión Contable

La gestión contable, según Briones, G. (2007:67) se define “como un conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales”. La etapa final del proceso contable es la “revelación” que es en donde se sintetiza y representa la situación financiera y los resultados de la actividad, mediante estados, informes y reportes contables.

El sistema de gestión contable está dirigido por un modelo básico complementado por un sistema de información bien planificado y diseñado, ofreciendo de esta manera, compatibilidad, control, flexibilidad y una relación aceptable entre costo y beneficio. El sistema de gestión contable de cualquier empresa, sin depender del sistema contable que la misma utilice, debe llevar a cabo tres pasos básicos utilizando todos los recursos que se encuentren relacionados con las actividades financieras.

En cuanto a los datos que deben ser registrados, estos influyen muchísimo en el momento en que los gerentes tienen que tomar sus

decisiones comerciales. La gestión contable se lleva a cabo en tres etapas; la primera de ellas es el registro de la actividad financiera en la empresa, y en este caso la gestión contable lleva un registro de toda la actividad comercial que se lleva a cabo en un día común en la empresa. Por lo general, en una compañía se realizan todo tipo de transacciones que pueden ser expresadas en términos monetarios y los mismos deben ser registrados en los correspondientes libros contables de la empresa, de todas formas es importante que sepamos que no todas las actividades comerciales que lleve a cabo una empresa se midan y describan en una manera objetiva en términos monetarios.

La segunda etapa de la gestión contable es la clasificación de la información que se trata de un registro completo acerca de las actividades comerciales; esta etapa implica habitualmente una gran cantidad de datos ya que de esta manera resulta muy útil para aquellas personas que están encargadas de tomar las decisiones, por ello la información debe ser clasificada en diferentes categorías: se deben agrupar por separado aquellas transacciones que reciben dinero y las que lo emiten.

La última etapa de la gestión contable es el resumen de la información. En este caso decimos que para que la información contable sea empleada por aquellas personas encargadas de tomar las decisiones comerciales en una empresa, la misma debe ser resumida.

Control de Gestión

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el

transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta, el Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Al principio de los ochenta, se consideraba el Control de Gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La importancia de la gestión contable radica en que absolutamente todos los entes comerciales y financieros, tiene la necesidad de mantener un control sobre todos los movimientos que ocurren en la empresa. De esta manera se obtendrá una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que la misma posee. Por otro lado, los servicios que son aportados por la gestión contable suelen ser imprescindibles para obtener la información necesaria en cuanto al área legal de una empresa. Habitualmente, la gente que es partícipe en el mercado financiero utilizan todos los términos y los conceptos característicos de la gestión contable para ser capaces de describir los recursos y actividades en cualquier tipo de negocio, sea este grande o pequeño y aunque la contabilidad ha logrado poseer un proceso realmente importante en el campo de los negocios, la gestión contable es un elemento vital en todas las áreas que conforma la sociedad.

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las organizaciones puedan obtener productos y servicios con una

eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad. La preferencia por un sistema de control de gestión u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno. Cuanto mayor es la centralización de la organización mas se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión. En los casos en que la organización sea grande será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores. A medida que disminuya la centralización en las organizaciones, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control se reduce.

Factores Internos y Externos

Los factores internos, son todos aquellos factores controlables de la empresa, todo lo interno, su organización, su publicidad, sus canales de distribución, sistemas de información, bases de datos, etc. Los factores externos son aquellos no controlables para la empresa como lo es el tipo de cambio, el clima, movimientos políticos y sociales, costumbres, gustos de las personas, entre otros.

Dentro de estas perspectivas, según Quiva, L. (2012) el Análisis FODA:

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas. Quiva, L. (2012)

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en

oportunidad.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

De acuerdo a Kaplan, R. y Norton, D. (2006) se esboza por primera vez el Cuadro de Mando Integral aplicado a una compañía de semiconductores, que es una herramienta administrativa que permite a los gerentes tomar decisiones, considerando indicadores más allá de lo financiero y tratando de continuar el negocio en marcha y alcanzar los objetivos. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del mismo. El objetivo del Cuadro de Mando Integral es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito.

Por tanto hablar de un sistema de gestión estratégico, pero sobre todo, de una poderosa herramienta de gestión empresarial, donde además a los tradicionales objetivos financieros se da cabida a los objetivos que verdaderamente generan valor (excelencia de procesos entre otros). De esta manera, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ofrece un marco modelado, probado en un gran número de organizaciones. Es un sistema cuya metodología no sólo está basada en el sentido común sino que además es aplicable a cualquier ámbito de gestión, lo que le consolida como un estándar de mercado.

El concepto del Cuadro de Mando Integral está destinado a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros, que son los que informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores de los resultados futuros , los indicadores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.

Perspectiva Financiera en el Cuadro de Mando Integral

Esta perspectiva según Olve, R. y Wetter, M. (2002:45) “indica si la estrategia de una empresa y su puesta en marcha está contribuyendo al mínimo aceptable y tiene como objetivo responder las expectativas de los accionistas”. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimientos, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros de: Rentabilidad, Crecimiento y Capital Empleado.

La perspectiva financiera debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de los objetivos a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas.

La perspectiva financiera puede incluir otros aspectos como las estrategias de costo e inversiones, la cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores e indicadores financieros. Kaplan y Norton (2005) se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión. La perspectiva a veces es útil denominarla como la "perspectiva financiera y del accionista", algo que tiene dos propósitos.

Planificación Estratégica

Establece un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica está basada en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Según Sallenave, J. (2007:8), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación, de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". Finalmente la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir

cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Bases Normativas

El marco normativo al cual se ajusta esta investigación se encuentra referenciado en las Normas ISO 9001-2000 los elementos de la documentación aplicables a la gestión contable del Instituto Docente de Urología. Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido. La gestión de un sistema de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las Normas ISO 9001, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlos.

Definiciones de Términos Básicos

Causa – Efecto: Es conocida también como Ley de Consecuencia, Retribución o Compensación. Esto quiere decir que todo lo que se hace pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento. No existe el azar, la buena suerte o la mala suerte, sólo resultados.

Competitividad: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el

entorno socioeconómico.

Efectividad: Es el grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo.

Eficacia: Consiste en conocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar la actuación a las condiciones del entorno.

Control de Gestión: Es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Indicadores de Gestión: son los medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida que se logra los objetivos estratégicos propuestos, es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, es decir, cuantitativa y/o cualitativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario contar con una metodología adecuada tanto al problema objeto de estudio, como al desarrollo de sus objetivos, a tal fin Tamayo y Tamayo, M. (2007:91), expresa que: “la metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades o de análisis o de investigación, técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. Estos aspectos sirvieron para el desarrollo de la investigación dirigida a Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación estuvo orientada a la recolección de datos directamente de la realidad donde se manifiesta el problema en cuestión; es decir el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. En tal sentido, su carácter será cuantitativo, debido a que las investigadoras obtendrán los datos con los objetos de estudio sin involucrarse. Hurtado, J. (2007:56). Expresa que "la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos".

Tipo y Nivel de Investigación

De acuerdo a las características de la investigación, fue un proyecto factible, que consiste, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012:7), “En la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución factible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” y su nivel descriptivo, esto debido a que se reseñarán las características primordiales de una situación, siendo obligatoria la precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio. Al respecto, Flames (2003:58), plantea “que la investigación descriptiva se preocupa primordialmente en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos o fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.

Diseño de la Investigación

Su diseño fue de campo. Este tipo de investigación se adecua al propósito planteado, ya que permitió obtener los datos directamente de la realidad abordada, es decir, contar con datos primarios provenientes de la muestra seleccionada y de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. En este orden de ideas, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2013), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos y predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos

de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

En tal sentido, los datos fueron obtenidos de forma directa, es decir, en hechos de la realidad ya que para llevar a cabo dicho trabajo de investigación, se realizó un estudio sistemático del problema como se presentaba en la realidad, con el propósito de describirlo, donde se explicarán causas y efectos, así como para entender su naturaleza y factores constituyentes. Los datos para el diseño del modelo de selección fueron obtenidos en forma directa del escenario de estudio, que es el caso del Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.

En este mismo orden de ideas, es de resaltar, que éste tipo de investigación proporcionó conocimientos amplios y profundos en cuanto al soporte de dicha investigación, manteniendo un enfoque claro de la información. Con respecto a este diseño de investigación es importante mencionar que también se basó en la investigación documental que consiste en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otras investigaciones en fuentes documentales: impresas y electrónicas. Se entiende por Investigación Documental, según Flames (2003):

El estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p.23).

Unidades de Estudio

Población

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitar y por ende establecer los parámetros muestrales. De allí que se considere que la población, de acuerdo con Balestrini, M (2007:126), “Es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. Está constituida por características o estados que le permite distinguir los sujetos unos de otros. En este caso de estudio, la población estuvo conformada por cuatro (4) empleados que laboran en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo y que guardan relación directa con la gestión contable. (Un Directivo y Tres asistentes contables)

Muestra

Con respecto a la muestra, Balestrini, M. (2007:127) señala que esta se refiere “Al número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo”. En este caso se trató de una muestra censal, ello porque se seleccionaron a todos los sujetos que conforman la población, cuyo criterio de selección se debe a que este grupo conforma la totalidad de las personas que laboran en la empresa objeto de estudio, es decir cuatro (4) empleados que laboran en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. (Un Directivo y Tres asistentes contables). De acuerdo con Levin y Rubín (2006:55) “El muestreo censal constituye una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial para poblaciones pequeñas y muy específicas”. Esto

significa que para la muestra se seleccionaron a todos los empleados antes mencionados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

La técnica utilizada fue la encuesta. A efectos del estudio la encuesta permitirá a los empleados que conforman la muestra dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación, la misma tuvo lugar mediante un cuestionario escrito; en relación a la encuesta, Flames (2003), la define como:

Una técnica que permite la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio, pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (p.36).

En este caso específico, la encuesta sirvió para que los empleados puedan dar su opinión acerca de las preguntas que se realizaron de acuerdo al cuadro técnico-metodológico, a fin de preservar la objetividad de la investigación.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la técnica de la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario definido por Delgado, Colombo y Orfila (2002:284) como “la

recopilación que se realiza en forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, etc. Cabe destacar, que el cuestionario estuvo conformado por quince (15) preguntas cerradas con opciones Siempre- Casi siempre- Pocas veces y Nunca para dar respuesta a los indicadores reflejados en el cuadro técnico- metodológico.

Validación y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

Posterior a la elaboración del cuestionario se procedió a la validez de expertos quienes revisaron y evaluaron el contenido del mismo. En tal sentido, realizarán las correcciones que consideren pertinentes. Hurtado, I. y Toro, J. (2007) indican que “la validez de contenido, se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p.275).

Confiabilidad

Seguidamente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una muestra con características similares a la de la investigación, a partir de los resultados obtenidos se calculará su confiabilidad. Toda vez que esta se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Hurtado, I. y Toro, J. (ob.cit:45) “al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”.

Es necesario acotar, que la confiabilidad y validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter

científico para la recogida de datos. Esto quiere decir, que si el instrumento reúne estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas o con varias opciones de respuestas, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, según el siguiente procedimiento:

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = varianza total del instrumento.

	Ítems																		
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		Suma		
1	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	15			
2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	20			
3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	26			
4	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	29			
5	3	3	1	3	2	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	34			
6	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	50			
7	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	55			
8	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	40			
9	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	35			
10	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	35			
VAR	2,322	1,600	0,667	2,322	1,378	0,667	2,322	1,344	0,667	2,400	1,344	0,667	2,322	1,344	0,667	153,433	####	Sumatoria de Varianza	
																	####	Sum Var / Var t	
	Alpha = N / N-1 * 1 - (Sum Var de cada ítem / Var del total)																		
	Alpha	0,986																	

Los resultados de la fórmula arrojaron un índice de confiabilidad de 0.98, siendo una confiabilidad muy alta el cual se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de relación.

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

Técnica de Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información obtenida a través de la encuesta, la cual se ejecutó a través de la tabulación de datos para expresar dicha información en la forma estadística más adecuadas tales como cuadros de frecuencia y porcentaje con sus respectivos gráficos circulares.

Cabe destacar, que en el análisis de datos se realizó un análisis estadístico descriptivo, a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias donde se expresó información relativa a los resultados alcanzados, indicando tanto la frecuencia en número, como la proporción expresadas en términos porcentuales.

CUADRO N° 1
CUADRO TÉCNICO- METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo						
Objetivos específicos	VARIABLES	Definición de las variables	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Diagnosticar la situación actual que se presenta en el Departamento de Contabilidad con respecto a su gestión contable.	Situación Actual de la Gestión Contable	Se refiere a la situación actual que se presenta en el Departamento de Contabilidad con respecto a su gestión contable.	Calidad Confiabilidad Disponibilidad Actualización Congruencia Capacitación	1 2 3 4 5 6	Cuestionario	Empleados
Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión contable del Departamento.	Factores Internos y Externos	Son los factores que condicionan las actividades de la empresa	Errores en los montos de sueldos. Quejas por deducciones. Pérdidas de facturas. Registros Informáticos. Respuestas oportunas. Debilidades de procesos internos. Pérdidas financieras. Congruencia en los montos registrados. Supervisión de actividades financieras	7 8 9 10 11	12 13 14 15	Cuestionario Empleados
Diseñar estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.	Diseño de estrategias financieras					Este objetivo lo cumplirán las investigadoras a través de la Propuesta

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de datos se puede definir como la aplicación de procedimientos estadísticos para analizar datos específicos de un estudio o cuerpo de investigación. Este capítulo se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación del instrumento de investigación, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas estadísticas que reflejan los resultados.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2007:67) El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los sujetos de la muestra para dar cumplimiento a los objetivos de investigación dirigidos a Diagnosticar la situación actual que se presenta en el Departamento de Contabilidad con respecto a su gestión contable. Así como Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión contable del Departamento. Para ello se presentan quince (15) cuadros de frecuencia y porcentaje con sus respectivos gráficos e interpretación de resultados.

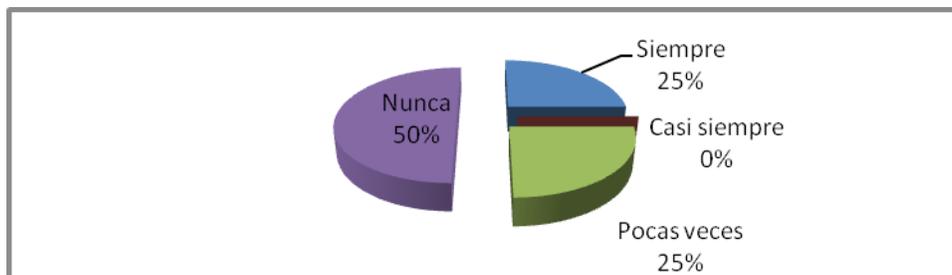
1. **A su juicio, la gestión contable en el Departamento de Contabilidad en el Instituto Docente de Urología puede considerarse de calidad**

**CUADRO N° 2
CALIDAD DE LA GESTIÓN CONTABLE**

Ítems	F	%
Siempre	1	25%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 1
CALIDAD DE LA GESTIÓN CONTABLE**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: Tal como puede evidenciarse la gestión contable en el Departamento de Contabilidad en el Instituto Docente de Urología puede considerarse de calidad en un 25% de los casos, un 25% dice que pocas veces y un 50% expresa que nunca. Realidad que pone de manifiesto la falta de debilidad en los procesos y por consiguiente afecta la gestión contable ya que existen discrepancia en los datos reflejados, incongruencia con los montos cancelados y los señalados en la factura y carencia de registros confiables, lo cual a su vez genera desconocimiento de

la realidad contable y pérdidas financieras.

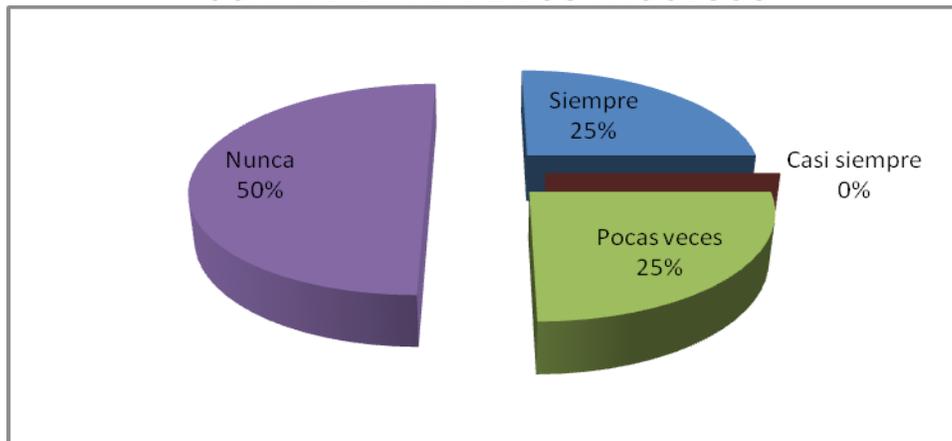
2. **Considera usted que los procesos contables son confiables**

CUADRO N° 3
CONFIABILIDAD DE LOS PROCESOS

Ítems	F	%
Siempre	1	25%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

GRÁFICO N° 2
CONFIABILIDAD DE LOS PROCESOS



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: Tal como se evidencia en el gráfico anterior, los procesos contables son confiables según el 25% de los encuestados, pero otro 25% dice que pocas veces y un 50% que nunca, lo cual es indicativo de la falta de confiabilidad que debe existir en este tipo de procedimientos para garantizar la estabilidad financiera de la organización. Por ende esta falta de confiabilidad implica que la contabilidad que se está

llevando no refleja los datos reales de la organización ni de los recursos financieros con los que se cuenta.

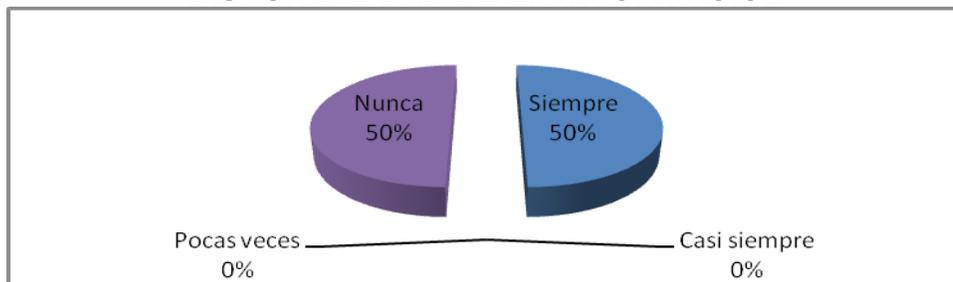
3. **La información contable se encuentra disponible al momento de ser requerida**

**CUADRO N° 4
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 3
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: Tal como lo expresa el 50% de los encuestados la información contable se encuentra disponible al momento de ser requerida, pero el otro 50% expresa que nunca, esto significa que cuando la gerencia o cualquier otra persona solicita información, el personal no ubica la información al momento ocasionando falta de celeridad y descontrol de los procesos contables. Es obvio que estas opiniones están divididas, lo que significa que dentro de la muestra seleccionada existen

empleados que llevan un control en cuanto a registros y desvíos de los procesos contables que realizan y otro por el contrario no considera tal registro como importante.

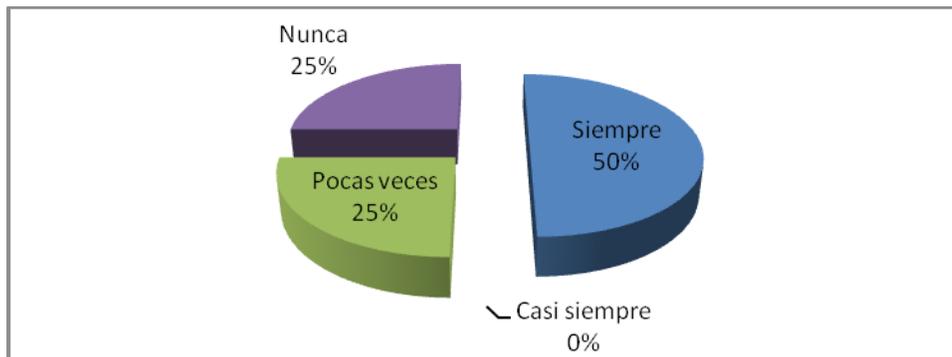
4. **Con qué frecuencia se actualiza la información contable**

**CUADRO N° 5
ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 4
ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 50% de los casos siempre se actualiza la información contable, pero un 25% dice que pocas veces e igual porcentaje que nunca, situación que evidencia una irregularidad que ocasiona descontrol, desconocimiento y carencia de una data confiable, por

lo cual es imprescindible mantener actualizada esta información. Lo cual guarda congruencia con lo expresado por Además Muñiz, L (2003:401), explica que “es necesario que la empresa disponga de un sistema de control de gestión contable lo suficientemente eficaz como para poder servir de punto de apoyo de seguimiento y control de la marcha del negocio”.

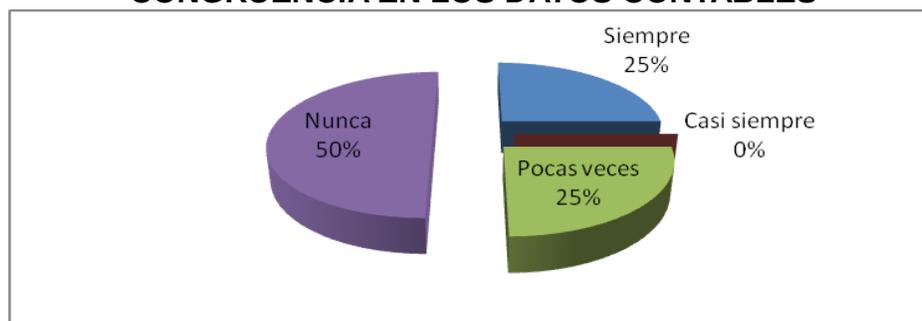
5. **Existe congruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo reflejado en la contabilidad diaria**

CUADRO N° 6
CONGRUENCIA EN LOS DATOS CONTABLES

Ítems	F	%
Siempre	1	25%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

GRÁFICO N° 5
CONGRUENCIA EN LOS DATOS CONTABLES



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 25% de los casos existe congruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo

reflejado en la contabilidad diaria. No obstante, un 25% de los encuestados opina que pocas veces e igual porcentaje que nunca, realidad que pone de manifiesto una debilidad notoria en los procesos contables e información poco confiable. Además de que genera problemas con los clientes cuando estos alegan haber cancelado un monto que no se encuentra debidamente registrado.

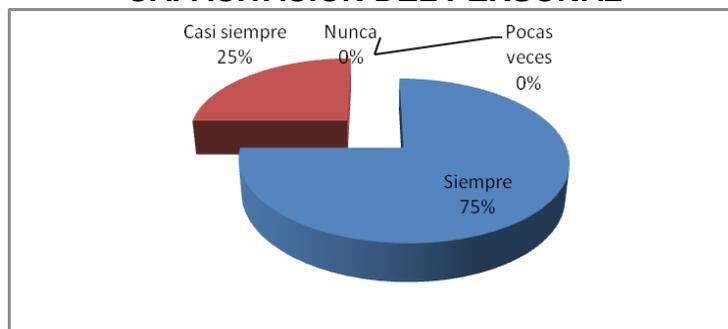
6. **Considera usted que la falta de capacitación del personal que allí labora obstaculiza en la gestión contable del Departamento**

**CUADRO N° 7
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Ítems	F	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 6
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: Un 75% de los encuestados

expresa que la falta de capacitación del personal que allí labora obstaculiza en la gestión contable del Departamento, esto apoyado por un 25% quienes expresan que casi siempre es así. Ello significa que existe una relación directa entre la falta de capacitación y desempeño del personal, lo cual actualmente está afectando a la organización para desempeñar eficientemente sus funciones, así como para potenciar el aprendizaje y crecimiento en el equipo de trabajo en el personal antes mencionado, en el Departamento de Contabilidad

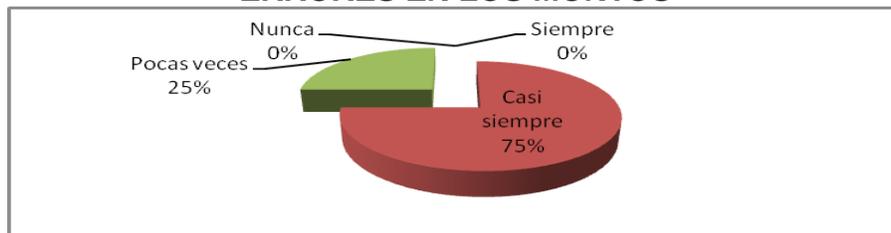
7. **Con qué frecuencia se evidencian errores en los montos de los sueldos de los empleados**

**CUADRO N° 8
ERRORES EN LOS MONTOS**

Ítems	F	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	75%
Pocas veces	1	25%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 7
ERRORES EN LOS MONTOS**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 75% de los casos se

evidencian errores en los montos de los sueldos de los empleados, solo un 25% dijo que pocas veces se presenta esta situación, reflejando con ello el que constantemente se presenten reclamos por parte del personal e insatisfacción del mismo al cobrar su sueldo y evidenciar que lo reflejado en el cheque no se corresponde con el monto real por concepto de sueldos y salarios. Esto implica pérdidas financieras a la organización debido a que al existir tanto descontrol con el pago significa la falta de confiabilidad en los registros y además de ello se acarrea pérdida de tiempo al tener que elaborar de nuevo los cheques y nóminas de pago.

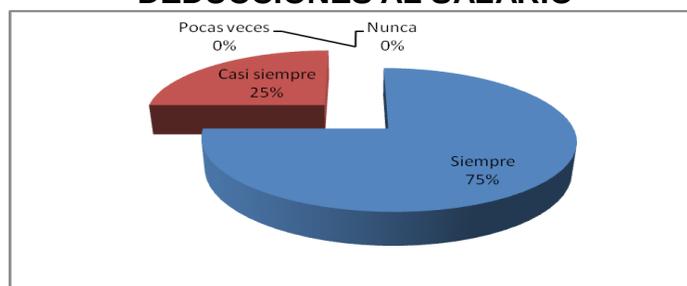
8. **Existen quejas constantes del personal debido a las deducciones que se le realizan de seguro social, bono vacacional, política habitacional, entre otros.**

**CUADRO N° 9
DEDUCCIONES AL SALARIO**

Ítems	F	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 8
DEDUCCIONES AL SALARIO**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 75% de los casos existen quejas constantes del personal debido a las deducciones que se le realizan de seguro social, bono vacacional, política habitacional, entre otros. El otro 25% dice que casi siempre se presenta esta problemática. Evidenciándose el descontrol existente y la falta de un registro contable eficiente.

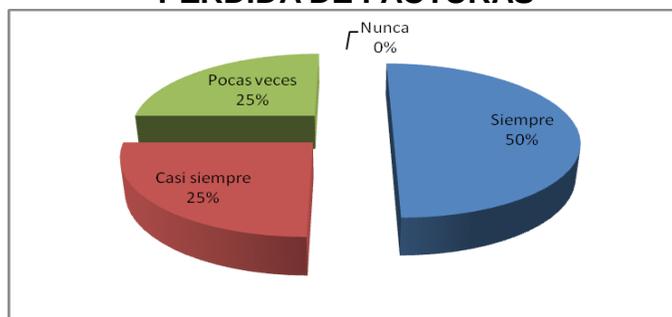
9. **Con qué frecuencia observa pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático**

**CUADRO N° 10
PÉRDIDA DE FACTURAS**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Pocas veces	1	25%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 9
PÉRDIDA DE FACTURAS**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 50% de los casos se

observa pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático, un 25% dice que casi siempre, pero el otro 25% señala que pocas veces. Esta realidad pone de manifiesto el descontrol que existe en la gestión contable y se traduce en desinformación, insatisfacción del personal y pérdidas financieras en la organización. De continuar esta situación se seguirían ocasionando pérdidas financieras en el Instituto Docente de Urología, persistiendo la falta de transparencia, claridad y confiabilidad de la gestión contable, así como la credibilidad de la organización tanto para empleados como para clientes.

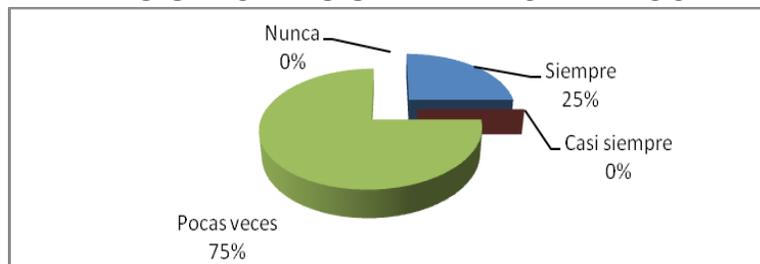
10. **El personal registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro.**

**CUADRO N° 11
REGISTRO EN SISTEMA INFORMÁTICO**

Ítems	F	%
Siempre	1	25%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	3	75%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 10
REGISTRO EN SISTEMA INFORMÁTICO**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 25% de los casos el personal registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro, pero un 75% señala que pocas veces esto ocurre, trayendo como consecuencia retardos en los procedimientos, descontrol de los registros contables, data del sistema informático desactualizada, pues el personal no registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro, situación que acarrea que cuando se va a buscar esa información, la misma no esté actualizada ocasionando falta de información en los empleados que laboran en el Departamento y carencia de respuesta oportuna ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento.

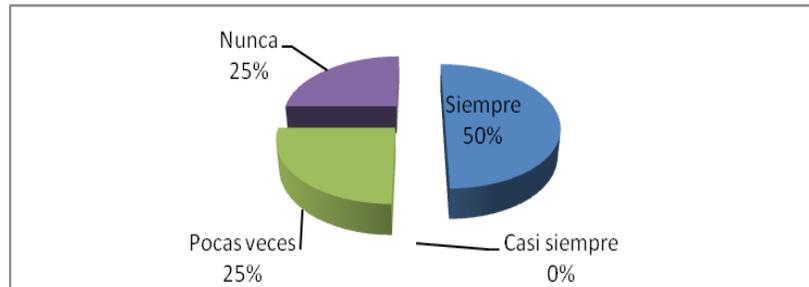
11. **Se dan respuestas oportunas ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento.**

**CUADRO N° 12
RESPUESTAS OPORTUNAS**

Ítems	F	%
Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	1	25%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 11
RESPUESTAS OPORTUNAS**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 50% de los casos se dan respuestas oportunas ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento, pero un 25% dice que pocas veces e igual porcentaje que nunca. Situación que se debe a la incongruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo reflejado en la contabilidad diaria, pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático, lo cual trae como consecuencias quejas constantes del personal debido a las cantidades o a los descuentos que se le realizan. Además de las dudas en cuanto a los montos que deben cancelar los pacientes y los que realmente cancelan.

12. **Con qué frecuencia observa debilidades en procesos internos (coordinación y planificación de actividades contables)**

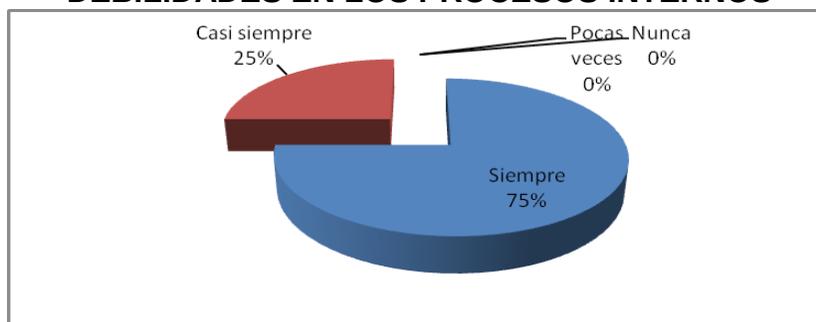
**CUADRO N° 13
DEBILIDADES EN LOS PROCESOS INTERNOS**

Ítems	F	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Pocas veces	0	0%

Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

GRÁFICO N° 12
DEBILIDADES EN LOS PROCESOS INTERNOS



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 75% de los casos se observa debilidades en procesos internos (coordinación y planificación de actividades contables) y un 25% de los encuestados expresa que casi siempre es así, lo cual está afectando globalmente a la organización en cuanto a procesos y pérdidas financieras. Al respecto, Muñiz (2003) expresa que para la operatividad de una empresa es necesario considerar todos los factores que la afectan, ya sean internos o externos y para ello debe contar con un adecuado sistema de control que le permita orientar su rumbo e implementar mejoras en caso de necesitarlas.

13 Existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contable

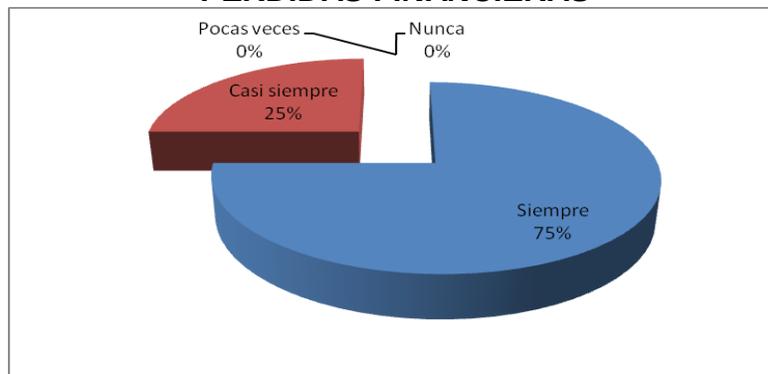
CUADRO N° 14

PÉRDIDAS FINANCIERAS

Ítems	F	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

GRÁFICO N° 13 PÉRDIDAS FINANCIERAS



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 75% de los casos según lo expresado por los empleados existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contable y un 25% señala que casi siempre es así, esto debido a las irregularidades existentes en la gestión contable y el mal manejo de los procesos, lo que amerita estrategias para solventarla.

14 Existe congruencia entre los montos reales que se manejan en el Instituto Docente de Urología y lo reflejado en los registros contables

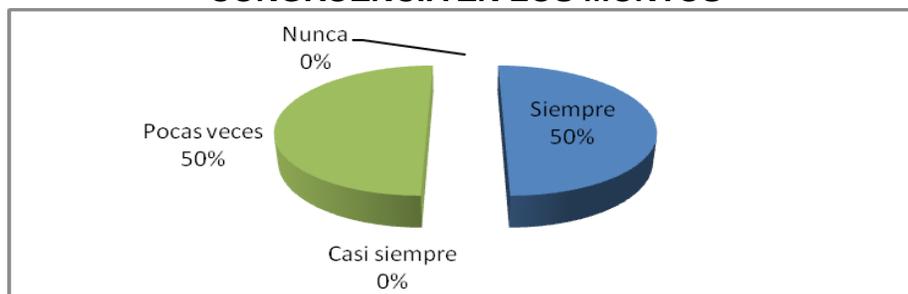
CUADRO N° 15 CONGRUENCIA EN LOS MONTOS

Ítems	F	%
-------	---	---

Siempre	2	50%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	2	50%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

**GRÁFICO N° 14
CONGRUENCIA EN LOS MONTOS**



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: Un 50% de los empleados expresa que existe congruencia entre los montos reales que se manejan en el Instituto Docente de Urología y lo reflejado en los registros contables, pero el otro 50% señala que pocas veces, evidenciando que en el Instituto Docente de Urología exista descontrol en el Departamento de Contabilidad, encargado de realizar actividades administrativas y contables relacionadas con la cancelación de servicios médicos de los pacientes, presupuesto, gestión de pago de los empleados, manejo de pólizas de seguros), por lo cual requiere de procesos confiables y efectivos.

15 La gerencia lleva una supervisión constante de las actividades financieras que se realizan en el Instituto Docente de Urología

CUADRO N° 16

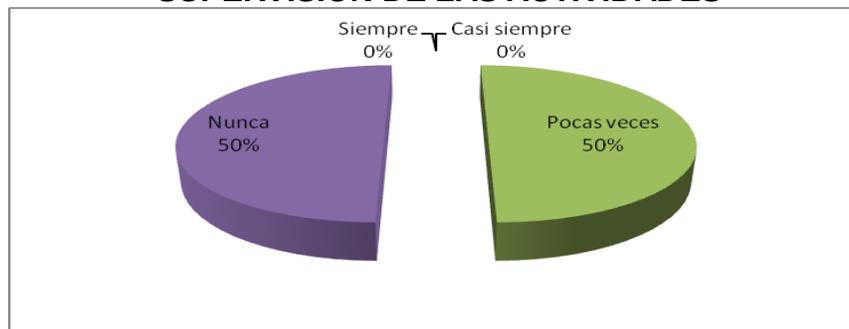
SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Ítems	F	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Pocas veces	2	50%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

GRÁFICO N° 15

SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES



Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: En un 50% de los casos, pocas veces la gerencia lleva una supervisión constante de las actividades financieras que se realizan en el Instituto Docente de Urología, el otro 50% expresa que nunca, poniendo de manifiesta que al no existir supervisión, no se pueden tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

Situación Actual del Departamento de Contabilidad con Respecto a su gestión Contable

Tal como pudo evidenciarse en el Departamento de Contabilidad, se presenta una situación problema donde según informaciones emanadas de dicho Departamento existen debilidades en la gestión contable. Estas debilidades se refieren a retardos en los procedimientos, descontrol de los registros contables, data del sistema informático desactualizada, pues el

personal no registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro, situación que acarrea que cuando se va a buscar esa información, la misma no esté actualizada ocasionando falta de información en los empleados que laboran en el Departamento y carencia de respuesta oportuna ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento.

A esto se suma incongruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo reflejado en la contabilidad diaria, pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático, errores en los montos de los sueldos de los empleados, lo cual trae como consecuencias quejas constantes del personal debido a las cantidades o a los descuentos que se le realizan.

Además de las dudas en cuanto a los montos que deben cancelar los pacientes y los que realmente cancelan. No existiendo información oportuna tanto de la gerencia y empleados, comunicación del equipo de trabajo, y toma de decisiones participativa por parte del personal del área contable para desempeñar eficientemente sus funciones. A estos datos obtenidos se suma lo arrojado a través de la Matriz DOFA que refleja tanto los factores internos y externos de la empresa, tal como se evidencia a continuación y sirve para esbozar los planes estratégicos que servirán de pauta para la elaboración de la propuesta.

**CUADRO N° 17
MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	1. Disposición a las mejoras. 2. Trabajo en Equipo. 3. Buena comunicación.	1. No se planifican las metas a cumplir. 2. No están claramente definidos los procesos administrativos. 4. Desactualización de datos administrativos y contables. 5. Pérdida de Facturas
EXTERNOS	4. Buen clima organizacional.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Capacitación del personal para un desempeño laboral óptimo de la gestión contable. 2. Oportunidad de brindar mejor atención al público. 3. Fidelización del cliente.	Aprovechar la disposición a las mejoras del personal a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización. (F1-O1). Utilizar el Trabajo en equipo para la capacitación del personal y así, poder brindar mejor atención al público (F2-O3).	Definir claramente los procesos contables para lograr mayor fidelización del cliente. (D3-O4). Actualizar los datos administrativos y contables para brindar mejor atención al público (D4-O3).
AMENAZAS	FA	DA
1..Emigración de clientes hacia otras empresas del sector. 2. Que el personal no muestre un rendimiento laboral acorde con las exigencias de la empresa.	Aprovechar la buena comunicación para minimizar la insatisfacción del cliente (F3-A2). Fortalecer la disposición del personal a trabajar en equipo para evitar la Emigración de clientes hacia otras organizaciones de razón similar en el sector (F2-A3).	Planificar la información contable a fin de dar respuestas oportunas al empleado y clientes. (D2 y A2). Planificar las metas a cumplir para evitar el cierre de la organización (D1-A1).

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Entre las estrategias más resaltantes derivadas de la Matriz DOFA se encuentran las siguientes:

Definir claramente los procesos contables para lograr mayor fidelización del cliente

Actualizar los datos administrativos y contables para brindar mejor atención al público.

Utilizar el Trabajo en equipo para la capacitación del personal y así, poder brindar mejor atención al público.

Planificar la información contable a fin de dar respuestas oportunas al empleado y clientes.

Fortalecer la disposición del personal a trabajar en equipo para evitar la Emigración de clientes hacia otras organizaciones de razón similar en el sector

Estas estrategias son de utilidad para elaborar los planes estratégicos de la Propuesta.

CAPÍTULO V

ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO

Introducción

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las organizaciones puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad. La preferencia por un sistema de control de gestión u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psico-sociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación). Bajo los lineamientos anteriores se encuentra el enfoque de los autores Kaplan y Norton, quienes definen el control de gestión como el arte de

determinar objetivos, conducir a las personas, armonizar recursos y personas, buscar equilibrios, reaccionar ante el turbulento entorno del medio y buscar oportunidades de beneficio traducido como mejor calidad en los productos y/o servicios.

Es bajo la óptica de Kaplan y Norton, que la presente investigación será enfocada, ya que una de las herramientas que se utilizan para el control de gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual determina objetivos, armoniza recursos y personas, busca equilibrios, reacciona ante el turbulento entorno del medio y busca oportunidades de beneficio traducido como la mejora en la calidad de las actividades que se realicen en cualquier organización.

Dentro de estas perspectivas, el Proponer estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo. Este objetivo se cumple a través de la siguiente propuesta diseñada, donde se presentan los planes estratégicos, la matriz DOFA y los indicadores del Cuadro de Mando Integral. Cabe destacar que esta propuesta contempla un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Para diseñar un CMI tradicional se han propuesto numerosos procedimientos y metodologías y cada propuesta tiene sus particularidades

referidas fundamentalmente a las características del tipo de organizaciones para la que fueron diseñados. Sin embargo, es posible afirmar que de manera general existen los siguientes elementos comunes: la revisión del plan estratégico, determinación de los factores claves de éxito, determinación y diseño de los indicadores, diseño del mapa estratégico, y la formulación de proyectos estratégicos, a través de la retroalimentación.

Cabe destacar, que es muy importante garantizar el apoyo y participación de la gerencia para lograr exitosamente el diseño y futura implementación de esta herramienta. Por ello este es un paso inicial imprescindible, momento en el que deben presentarse los objetivos del proyecto, enfatizando en los beneficios esperados de la utilización de esta herramienta de control de gestión en la empresa. De allí que también se pueda concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Optimizar los procesos contables en el Instituto Docente de Urología
- Identificar los puntos críticos a atender en la organización.
- Proporcionar una herramienta a la Gerencia para optimizar la gestión financiera actual
- Corregir los problemas detectados dentro de la organización.

Justificación de la Propuesta

La Propuesta constituye un aporte a la visión general del Instituto Docente de Urología como al equilibrio y alineamiento de los objetivos estratégicos para la consecución de la misión determinada por la organización, por lo tanto, se propician los cambios necesarios para lograr los deseos de las partes interesadas en la empresa, representando el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard una herramienta de gestión estratégica, de medición, implementación y comunicación de la planificación a corto, mediano y largo plazo; así como permite la incorporación de mejoras continuas de las estrategias y planes de acción para la consecución de los objetivos determinados como estratégicos y fundamentales para la organización, asignando inclusive recursos, responsables, facilitando la Planificación Estratégica dentro de las empresas que deciden utilizarlo, objetivo deseado por la empresa objeto de estudio, la cual sea impulsar su

desarrollo y promover su crecimiento en el mercado actual a través de una gestión contable eficiente.

Factibilidad Operativa, Financiera e Institucional

Técnica: La propuesta de estrategias financieras basadas en el Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo, se considera factible desde el punto de vista técnico ya que en la actualidad cuenta con los recursos tecnológicos (computadoras) y equipos de oficina para la futura implementación de la propuesta.

Operativa: Existe la infraestructura necesaria para implementar el Cuadro de Mando Integral. Además del recurso humano (gerentes y empleados) para llevar a cabo las actividades necesarias que permitan a futuro implementar la propuesta.

Económica: Se cuenta con el apoyo de la Gerencia. No obstante no se ameritan gastos excesivos, ya que sólo se necesitaría material informativo y su reproducción.

Visión del Instituto Docente de Urología

La visión del Instituto de Urología es ser líder a nivel nacional en el servicio de atención integral de salud, mediante la incorporación de infraestructura física, Tecnológica y talento a fin de realizar Diagnóstico y Terapia, Clínicas.

Objetivos Estratégicos

Teniendo como base la visión y los resultados de la Matriz FODA se procede a elaborar el Cuadro de Mando Integral tomando en consideración los siguientes pasos:

1. Establecer metas u objetivos estratégicos generales distribuidos en cuatro perspectivas seleccionadas para el CMI mostradas en el cuadro N° 19.

CUADRO N° 18
PERSPECTIVAS DE MANDO INTEGRAL

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera	
PF01	Aprovechar la disposición a las mejoras del personal a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización
PF02	Definir claramente los procesos contables para lograr mayor fidelización del cliente
PF3	Actualizar los datos administrativos y contables para brindar mejor atención al público
Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Cliente	
PC01	Optimizar la atención al personal y cliente
PC02	Brindar atención de calidad
PC03	Celeridad en los requerimientos y solicitudes
Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos	
PI01	Planificar la información contable a fin de dar respuestas oportunas al empleado y clientes
PI02	Mantener el control de la documentación contable
PI03	Optimizar los procesos de atención al público
Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
PA01	Aprovechar la disposición a las mejoras del personal a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización
PA02	Capacitar al Personal
PA03	Aumentar la satisfacción de los Empleados

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Tal como puede observarse el Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así

como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales. Kaplan y Norton (2005) refieren que:

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización. Estas perspectivas son la Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Clientes. (p.34).

Cabe destacar, que estas perspectivas se muestran en la siguiente figura:

FIGURA N° 1
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Kaplan y Norton (2005)

Luego de determinar los objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas se construye el CMI como un diagrama de causas y efectos que verifican que todas las perspectivas están relacionadas naturalmente entre

ellas. Esto contribuyó a identificar los indicadores clave que el Instituto Docente de Urología utilizaría.

La Visión y la Estrategia general de la organización, se ordenan mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas: Finanzas: Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o gerentes de las organización. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas. Clientes: Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de la Organización, es decir en la perspectiva Financiera.

Procesos Internos: Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de los recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas. Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementas las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de los empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a los Clientes.

CUADRO N° 19

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera		Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
PF01	Aprovechar la disposición a las mejoras del personal a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización	PA01	Aprovechar la disposición a las mejoras del personal a través de cursos para fortalecer la gestión contable de la organización
PF02	Definir claramente los procesos contables para lograr mayor fidelización del cliente	PA02	Capacitar al Personal
PF3	Actualizar los datos administrativos y contables para brindar mejor atención al público	PA03	Aumentar la satisfacción de los Empleados
Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Procesos Internos		Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Cliente	
PI01	Planificar la información contable a fin de dar respuestas oportunas al empleado y clientes	PC01	Optimizar la atención al personal y cliente
PI02	Mantener el control de la documentación contable	PC02	Brindar atención de calidad
PI03	Optimizar los procesos de atención al público	PC03	Celeridad en los requerimientos y solicitudes

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

Los Proyectos Estratégicos desde la Cuatro Perspectivas serían:

- 1.- Optimizar la Gestión Contable
- 2.- Mejorar la Atención al Público
- 3.- Contar con una Gestión Contable Transparente
- 4.- Capacitar al Personal

Estos objetivos son la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa (perspectiva financiera, del cliente, de procesos de trabajo internos y de aprendizaje y crecimiento). Dentro de cada una de esas perspectivas se incluyen una serie de indicadores (observables y medibles) que en su conjunto forman el Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Gestión
Optimizar la Gestión Contable	Gestión Contable
Mejorar la Atención al Público	Mejor Atención
Contar con una Gestión Contable Transparente	Transparencia
Capacitar al Personal	Capacitación
Mantener el control de la documentación	Control

Ya definidos los Indicadores de Gestión se procede a realizar el Cuadro de Medición de Indicadores: Estos indicadores serán medidos a través de colores para observar mejor su comportamiento a lo largo del tiempo por el Departamento de Recursos Humanos donde se medirán en este caso mensualmente para saber si los indicadores aumentan su ponderación inicial, se mantienen o la disminuyen, lo cual conllevaría a aplicar estrategias para su mejora.

**CUADRO N° 20
COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempeño	Medición del Indicador Año 2015	
		1er. Mes	2do. Mes
Optimizar la Gestión Contable	Gestión Contable		
Mejorar la Atención al Público	Mejor Atención		
Contar con una Gestión Contable Transparente	Transparencia		
Capacitar al Personal	Capacitación		
Mantener el control de la documentación	Control de Procesos		

■ Deficiente

■ Regular

■ Aceptable

Fuente: Pérez, K.; Ramos, C. y Ramos, N. (2015)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones se derivan del desarrollo de los objetivos específicos. De allí que el objetivo N^o 1 Diagnosticar la situación actual que se presenta en el Departamento de Contabilidad con respecto a su gestión contable se puede decir que actualmente tal como lo evidencia la aplicación del cuestionario existen debilidades que afectan la gestión contable de la organización tales como falta de control y seguimiento, falta de celeridad en las actividades, carencia de planes estratégicas, entre otras.

La empresa no cuenta con políticas de control que le permita evaluar oportunamente las actividades de la empresa, lo que ha originado mal servicio a los clientes, la insatisfacción de los clientes por los servicios que recibe no ha permitido que la empresa pueda aumentar la cartera de clientes como se ha proyectado, por lo que las utilidades no son las esperadas por los accionistas.

Realidad que sirve de fundamento para poder desarrollar una estrategia de gestión contable por lo que ha sido necesario adentrarse en la realidad y el entorno de la empresa, al punto de llegar en un determinado momento a formar parte de la misma, pero no significa esto que se entre en el círculo vicioso que originan los problemas de la organización, todo lo contrario se convierte en eje fundamental de una solución factible para convertir las debilidades de la empresa en fortalezas, permite al individuo estar cerca de las fuentes del saber y el conocimiento, esto representa tener la oportunidad

de crecer como persona y como profesional, en tal sentido el fruto esta propuesta constituye un logro en varios aspectos.

Con respecto al objetivo N^a 2 Determinar los factores internos y externos que inciden en la gestión contable del Departamento, se pudo evidenciar Errores en los montos de sueldos, Quejas por deducciones, Pérdidas de facturas, Debilidades en los Registros Informáticos, Falta de respuestas, Debilidades de procesos internos, Pérdidas financieras, Falta de Congruencia en los montos registrados y el que no exista Supervisión de actividades financieras, lo cual a su vez afecta las actividades llevadas a cabo en el Departamento de Contabilidad, de allí la necesidad de diseñar estrategias financieras que contribuyan a erradicar esta situación problema.

De allí que el objetivo N^a 3 Diseñar estrategias financieras basadas en el cuadro de mando integral como instrumento de información y control de la gestión contable en el Instituto Docente de Urología ubicado en Valencia, estado Carabobo, no sólo se establece la pautas para un proceso estratégico dentro de las empresas, también están presente barreras, errores y riesgos tanto en la planificación como en el propio proceso de implantación; por lo cual es recomendable que se valore al inicio si los beneficios superan el costo y el tiempo a invertir, para aminorar a priori los riesgos del proyecto de cuadro de mando integral. Esto se puede evaluar a través de un esquema de trabajo que designe responsables, tiempo de ejecución y avance de los objetivos propuestos a fin de corregir y cambiar estrategias y metodologías de trabajo que conlleven al mayor provecho del cuadro de mando integral.

Cada organización tiene características únicas e irrepetibles, por lo cual el uso del cuadro de mando integral debe ser adaptado a las particularidades propias de la empresa, de tal manera que colinde con los intereses de la

organización quién deberá asumir como propio su cambio y constante evolución.

Lo que quiere decir que este tipo de herramienta permite hacer frente a dos de las premisas esenciales de la gerencia moderna y es que lo que no es medible no es gerenciable, y la ejecución de control se ejerce a partir de hechos y datos. El uso de indicadores hace posible llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño de los procesos, y de esta manera sirven de guía al momento de diseñar estrategias y elaborar el plan de acción que permita dirigir a la empresa hacia el éxito y mantener dicha condición en el tiempo. En esta época de grandes competencias entre empresas, las estrategias gerenciales y el control de gestión ha pasado a ser una herramienta útil e indispensable para la toma de decisiones que afecten el rumbo de la misma, ya que en la actualidad las organizaciones se encuentran cara a cara con un sin número de dificultades que deben vencer y el contar con una alta productividad en todas las áreas del negocio es básico para mantener la operatividad.

Recomendaciones

En toda organización la gerencia debe proveer estrategias que tengan como objetivo introducir cambios en dicha organización, de una manera planificada, con el fin de garantizar su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento.

Se recomienda que las organizaciones de razón social similares al Instituto Docente de Urología, elaboren su cuadro de Mando Integral de manera tal que puedan utilizarlo como marco referencial, estructura central y

organizativa para sus procesos, de una manera interactiva logrando el enlace sistemático de los factores relacionados con sus procesos. Adicionalmente, crear y monitorear sus indicadores de gestión para lograr la eficiencia operativa.

Se recomienda al gerente que incentive al personal en el cumplimiento de sus funciones, cooperando en el logro de las metas de la institución, las cuales pueden ser alcanzadas a través de un adecuado ejercicio del liderazgo y toma de decisiones por parte de los empleados y los gerentes.

Se recomienda la puesta en marcha de las estrategias contenidas en la propuesta diseñada, así como hacerla extensiva a otras instituciones del sector con la finalidad de fomentar el sentido de pertenencia y compromiso en la gestión contable que allí se realiza.

Hacer seguimiento a los indicadores de gestión realizados y medirlos oportunamente a fin de introducir los correctivos que sean necesarios.

Organizar el Trabajo Contable para una Mayor Eficiencia y Mejores Servicios: Mejorar los procesos de trabajo ofrece una vía de sentido común, para ayudar a los miembros del personal de todos los niveles a cumplir con la creciente demanda. El enfoque de organización del trabajo fomenta que los gerentes y empleados vean a su organización como una colección de recursos y procesos que deben convertirse en eficientes y eficaces.

Programar cursos de capacitación al personal administrativo en el área de finanzas.

Crear un sistema de retroalimentación entre el personal administrativo

que asegure la mejora continua de las operaciones.

Implantar los indicadores de gestión del cuadro de mando integral, que le permita evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas.

Fortalecer el sistema de información financiero del Instituto Docente de Urología de manera que sirva de base para la oportuna y eficiente toma de decisiones de la gerencia.

LISTA DE REFERENCIAS

Avendaño, Y. (2010) **Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión para la Empresa OSTER de Venezuela, S.A.** Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Balestrini, Mirian. (2007) **Cómo se elabora el informa de investigación.** BL Consultores. Caracas.

Briones, G. (2007) **Control de Gestión.** Editorial Lumen: Argentina

Colmenares, L. (2013) **Evaluación del impacto financiero del área de atención postventa en una Empresa Operadora de Telefonía, mediante el uso del Balanced Scorecard** Trabajo de Grado en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo.

Delgado, Yamilé., Colombo Leyda y Orfila, Osmel (2002) **Conduciendo la investigación.** Editorial Comala.com. Venezuela.

Durbán, S´. (2008) **Dirección Financiera,** Cuarta Edición, Madrid.

Flames, Abel. (2003) **Investigación Cuantitativa.** Editorial Lithopolor. Caracas.

Hurtado, Jacqueline y Toro, G. (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** Ediciones Quirón. Caracas.

Kaplan, R y Norton, D. (2005) **El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.** Barcelona.

Levin, Richard y Rubín, David (2006) **Estadística para administración y economía.** Editorial Pearson. México.

Méndez, A. (2006) **Metodología en Ciencias Sociales.** Caracas.

Méndez. L. (2010) **Mejora de la Competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de Gestión de la Estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral.** Trabajo de grado para optar al título de Magíster en

Ciencias Contables. Universidad de Carabobo.

Morales, J. (2012) realizó un Trabajo de Grado en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo titulado **Propuesta de estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral que mejore la calidad del servicio de las Pequeñas y Medianas Industrias del estado Carabobo.**

Muñiz, L. (2003) **Como implantar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión.** Editorial Profit. España.

Normas ISO 9001-2000. Revista de Seguridad Industrial. Caracas.

Olve, R. y Wetter, M. (2002). **Implementando y gestionando el cuadro de Mando Integral.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.

Pérez, L. (2012) **Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la dirección de finanzas en la empresa Corporación Inlaca C.A. ubicada en Valencia edo. Carabobo.** Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo

Quiva, L. (2012), **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmecánicas,** para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados. Maracaibo.

Sallenave, J. (2007) **Planificación Estratégica.** Editorial Norma.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **Proceso de La investigación Científica.** México, 4a. edición.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013) **Manual para la Elaboración de Trabajos de Grado y tesis doctorales.** Caracas, Venezuela.

Vidal, L. (2010) **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicios de Ingeniería de Consulta en Minería.** Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Universidad de Carabobo

Referencias Electrónicas

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard): elementos de soporte para su aplicación
<http://es.scribd.com/doc/7263247/Diaz-Rodriguez-Al-El-Cuadro-de-MandoIntegral-BSC-Elementos-de-Soporte-Para-Su-Aplicacion>

Modelo de aplicación del cuadro de mando integral
<https://serviciosgate.upm.es/tesis/tesis/6451>

Planificación Estratégica De Stoner
www.veterinaria-online.com.ar/.../planificación-estratégica-de-stoner-...

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE
LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA
UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

MODELO DE CUESTIONARIO

Estimado Empleado:

A tal efecto se presentan quince (15) preguntas con opciones de respuestas:

Siempre
Casi siempre
Pocas veces
Nunca

Seleccione una opción por cada pregunta y por su colaboración muchas gracias....

CUESTIONARIO

Item	Preguntas	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1	A su juicio, la gestión contable en el Departamento de Contabilidad en el Instituto Docente de Urología puede considerarse de calidad				
2	Considera usted que los procesos contables son confiables				
3	La información contable se encuentra disponible al momento de ser requerida				
4	Con qué frecuencia se actualiza la información contable				
5	Existe congruencia entre los datos contables de lo cancelado por los pacientes y lo reflejado en la contabilidad diaria				
6	Considera usted que la capacitación del personal que allí labora obstaculiza en la gestión contable del Departamento				
7	Con que frecuencia se evidencian errores en los montos de los sueldos de los empleados				
8	Existen quejas constantes del personal debido a las deducciones que se le realizan de seguro social, bono vacacional, política habitacional, entre otros.				
9	Con que frecuencia observa pérdidas de facturas de los clientes e incongruencia de las mismas con los datos del sistema informático				
10	El personal registra en el sistema informático los trámites que allí se realizan a diario, tales como ingresos y egresos o pólizas de seguro.				
11	Se dan respuestas oportunas ante las solicitudes del personal o pacientes que allí acuden a solicitar o tramitar un requerimiento.				
12	Con que frecuencia observa debilidades en procesos internos (coordinación y planificación de actividades contables)				
13	Existen pérdidas financieras derivadas del inadecuado manejo de la información contable				
14	Existe congruencia entre los montos reales que se manejan en el Instituto Docente de Urología y lo reflejado en los registros contables				
15	La gerencia lleva una supervisión constante de las actividades financieras que se realizan en el Instituto Docente de Urología				



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
 Y CONTADURÍA PÚBLICA
 CAMPUS BÁRBULA**

JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

MODELO DE CUESTIONARIO

Ítem	Redacción			Pertinencia con variables e indicadores	
	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En general, Usted considera que el instrumento realizado en la Investigación titulada: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CONTABLE EN EL INSTITUTO DOCENTE DE UROLOGÍA UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO** posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:

Si ----- No -----

Nombre: ----- C.I.-----

Recomendaciones del experto:

Firma: _____