



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i3.28

Cuadro de Mando Integral en administración financiera hospitalaria

Balanced Scorecard in hospital financial administration

Balanced Scorecard na administração financeira de hospitais

Ana del Rocío García-Loor ¹

roefada_4@hotmail.com

Correspondencia: roefada_4@hotmail.com

***Recibido:** 05 de abril de 2017 ***Aceptado:** 02 de junio de 2017 * **Publicado:** 15 de julio de 2017

¹ Doctora en Ciencias Administrativas, Magíster en Gerencia Educativa, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público, Docente de la Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Manabí, Ecuador.

Resumen

La investigación tuvo por objetivo analizar los indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral para el departamento de compras del Hospital Verdi Cevallos de la ciudad de Portoviejo – Ecuador, desde una tipo descriptiva y no experimental, la población fue de 11 personas que laboran en el departamento de compras. La necesidad de crear mecanismos que permitan estudiar la relación con los proveedores, de ese modo, se puede garantizar que exista una relación donde establezca la sinergia necesaria en beneficio de los servicios que deben recibir los clientes finales. Se deben implementar planes de formación en cuadro de mando integral; además se deben incorporar temáticas que contribuyan al crecimiento integral de las personas y estar así; en concordancia con lo planteado anteriormente.

Palabras clave: Organización del trabajo; administración financiera; finanzas; recursos financieros.

Abstract

The objective of the research was to analyze the indicators based on the Balanced Scorecard for the purchasing department of the Verdi Cevallos Hospital of the city of Portoviejo - Ecuador, from a descriptive and non-experimental type, the population was 11 people working in the purchasing department. The need to create mechanisms to study the relationship with suppliers, in this way, it can be guaranteed that there is a relationship where it establishes the necessary synergy for the benefit of the services that end customers should receive. Training plans must be implemented in a comprehensive scorecard; In addition, themes that contribute to the integral growth of people must be incorporated and be so; in accordance with the above.

Keywords: Work organization; financial administration; finance; financial resources.

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar os indicadores baseados no Balanced Scorecard para o departamento de compras do Hospital Verdi Cevallos da cidade de Portoviejo - Equador, a partir de um tipo descritivo e não experimental, a população era de 11 pessoas trabalhando no Departamento de compras. A necessidade de criar mecanismos para estudar o relacionamento



com os fornecedores, dessa forma, pode ser garantido que exista um relacionamento em que a sinergia necessária seja estabelecida para o benefício dos serviços que os clientes finais devem receber. Os planos de treinamento devem ser implementados em um scorecard abrangente; Além disso, os temas que contribuem para o crescimento integral das pessoas devem ser incorporados e assim são; de acordo com o acima exposto.

Palavras chaves: Organização do trabalho; administração Financeira; finanças; recursos financeiros.

Introducción

El mundo empresarial actual, se caracteriza entre otras cosas, por ser un sector competitivo, donde las empresas para posicionarse del mercado deben competir estratégicamente contra la competencia con el fin de dominar, controlar, espacios que le permitan tener la productividad necesaria para subsistir a un mundo globalizado y en el cual cada día se generan nuevas alternativas que gestionan la cumbre del éxito.

Ante esto las empresas sean públicas o privadas, deben generar alternativas que contribuyan en tener una planificación que le permita actuar diligentemente en el cada vez más competitivo mundo empresarial. Sobre todo, las empresas públicas, que trabajan en base a un presupuesto asignado por el gobierno, y que deben satisfacer la demanda de la población. Estas deben tener alternativas que le permitan cumplir con las metas propuestas en las políticas públicas, pero más aún, que puedan optimizar los recursos con que cuentan con el fin de evitar despilfarros innecesarios, con lo cual podrán tener la posibilidad de prestar un servicio de calidad a quienes lo solicitan.

Sin embargo, sí en las empresas públicas no se cuenta con mecanismos que permitan evaluar el proceso productivo que la misma tiene, difícilmente podrán tener posibilidad de controlar el gasto interno y no estarán en una capacidad real de medir la calidad del servicio que brindan. En este sentido, una de las alternativas que pueden adoptar las empresas públicas, es la estrategia de control conocida como “Cuadro de mando integral”, definido por Vargas (2011) del modo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los profesores D.

Norton y R. Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia (p. 30).

De ese modo, en la empresa se trabaja en conjunto para lograr las metas propuestas, esto a partir de la misión de la misma, el cuadro de mando integral, permite que se diseñen indicadores de medición por área de trabajo o departamento, lo cual contribuye en cuantificar la calidad del servicio que se presta. Así, la gerencia de la empresa podrá constatar en tiempo real que tan efectivo, productivo, es el trabajo que se realiza, del mismo modo que los recursos empleados para tal fin. Esta situación, permite saber si se está cumpliendo o no con lo planificado en la misión de la empresa, en qué grado se cumple, así como también conocer las fortalezas y debilidades que puedan suscitarse durante el proceso de producción.

Otra de las importancias que tiene el cuadro de mando integral, es que, al tomar acciones durante el desarrollo de los acontecimientos, contribuye en que se puedan tomar correctivos a tiempo, y no esperar así, que pase un tiempo prolongado para conocer y luego planificar acciones que contribuyan a solventar la situación. Sino, que la empresa puede encausarse rápidamente en lograr las metas propuestas, esta situación implica contar con instrumentos específicos para cada área o departamento de trabajo, a su vez, los instrumentos deben contar con indicadores claros que permitan tener una medición real de la gestión que se realiza.

Sin embargo, es de acotar que el cuadro de mando integral, de acuerdo a Kaplan y Norton (2009) “mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Aprendizaje” (p. 14). Esto permite conocer desde cuatro ángulos diferentes el funcionamiento de la empresa y la eficacia de la misma en el uso de los recursos con los que cuenta.

Asumir esta posición es un reto a la cual se enfrenta la empresa pública hoy día, por cuanto esta no solo compete con el sector privado, sino que de acuerdo a las leyes debe brindar satisfacción a la sociedad, entendiéndose satisfacción como el grado de aceptación que las personas puedan percibir del servicio que le prestan. Así mismo, las empresas públicas por lo general, subsisten por medio de un presupuesto que le es asignado, situación que obliga a las personas que laboran en ella a administrar los recursos de un modo eficiente con la finalidad de que la mayor cantidad



de personas posible puedan acceder a los mismos, más aún, cuando se trata del sector salud.

Este sector es de suma importancia para el desarrollo integral, por cuanto es el encargado de promocionar y velar por la salud de los habitantes del país, por cuanto esta es un derecho universal y constitucional. Situación que obliga doblemente a prestar un servicio de calidad a la población, sin embargo, es de acotar, que no debe entenderse solo que el sector salud está compuesto por médicos, enfermeras, hospitales, sino que detrás de todo este escenario existen departamentos administrativos encargados desde este punto de vista de gestionar el servicio de salud.

Esto hace necesario que los departamentos administrativos y afines del sector salud, cuenten con mecanismos para controlar los recursos que le son asignados y que estos lleguen con prontitud a los espacios donde son requeridos. Cómo se ha mencionado una opción válida para tal fin lo representa el cuadro de mando integral. El mando de cuadro integral podría ser una herramienta que permita al sector salud ecuatoriano, tener la posibilidad de realizar operaciones en sus departamentos administrativos, gerenciales, de compra, entre otros; de gestionar diligentemente los recursos con que cuentan y que estos puedan ser del beneficio colectivo.

En observaciones realizadas al departamento de administración del hospital de la ciudad de Portoviejo - Ecuador, se ha podido constatar que carecen de instrumentos e indicadores que le permitan medir, controlar, evaluar, de una forma pronta y diligente los recursos que son manejados en este departamento. Situación que obliga a la búsqueda de alternativas que contribuyan a solventar la situación y a evitar que puedan surgir inconvenientes en perjuicio de la población.

El cuadro de mando integral, se constituye en una alternativa que puede contribuir en brindar solución a tal problemática, además que permite mejorar la eficiencia con la cual se trabaja en el departamento de compras. De ese modo, podrían trabajar basados en un mecanismo científico que les permita contribuir en la administración de recursos de un modo oportuno y eficiente en beneficio de la sociedad, en tal finalidad la investigación tiene por objetivo analizar los indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral para el departamento de compras del Hospital Verdi Cevallos de la ciudad de Portoviejo – Ecuador.

Desarrollo

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica que procura el control de los recursos con los cuales cuenta la empresa para que los mismos sean utilizados en alcanzar la misión y visión de la misma. En este sentido, Kaplan y Norton (2009), señalan que “Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos de objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos” (p. 14).

Estos objetivos no solo deben entenderse como financieros, sino que deben incluirse todos los planes de la empresa, entre los cuales se encuentran los valores como el servicio, de ese modo, la organización no solo tiene la posibilidad de controlar los recursos que se utilizan, sino que puede medir si los mismos están siendo usados eficientemente de acuerdo a la visión y misión por la cual ha sido creada la empresa.

Es así que el cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Aprendizaje. Kaplan y Norton (2009). De ese modo, la empresa tiene la posibilidad real de evaluar desde cuatro perspectivas, con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades reales, con lo cual puede tomar acciones diligentemente en aras de contribuir en elevar la productividad, eficacia, calidad, de la misma.

Esto se puede lograr cuando la empresa se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, en este sentido, Kaplan y Norton (2009, p. 23), señalan que, para lograr tal propósito, la empresa debe:

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.



Esto hace posible que exista mayor cohesión entre el talento humano de la organización; de ese modo, todos pueden trabajar en favor de lograr las metas propuestas por la organización. La medición periódica de los diversos eventos que ocurren en la empresa, permiten tener una evaluación de los diversos procesos que se realizan en la misma, de ese modo, podrán tomarse acciones que contribuyan en fortalecer el desarrollo de las actividades que se realizan, así como involucrar de un modo más directo al talento humano para llevar a cabo un trabajo en equipo que genere una alta productividad para la organización.

Cuadro de mando integral en la empresa pública

El cuadro de mando integral ha sido creado pensando en la necesidad de evaluar gestiones en la empresa privada; sin embargo, ante la necesidad que tienen las empresas públicas de optimizar los recursos financieros y no financieros con los cuales cuenta en aras de prestar un servicio de calidad de a los clientes, el cuadro de mando integral ha tomado auge en el sector público como una alternativa para el control de los recursos. Es así, que Borrero y Vargas (2005) señalan que

El Cuadro de Mando Integral se ha mostrado como una herramienta de gran valor para el control de gestión de las organizaciones, sobre todo en un contexto como el actual en el que la mejora continua de los niveles de calidad y, en definitiva, de los resultados, es una exigencia, tanto en la esfera privada como en la pública (p. 1).

Esto debido que el cliente de hoy día, exige calidad en los servicios que recibe, el mundo globalizado vende esta idea que es comprada por los clientes, lo cual crea una fuerte competitividad entre las empresas, esta oleada se traslada hacia los servicios públicos, donde los clientes esperan tener calidad en los servicios que prestan, esto contribuye a una mejor calidad de vida en los habitantes de una nación y al progreso de la misma; por lo tanto, pensar en que las empresas públicas están ajenas hoy día de prestar servicios de calidad es algo impensable.

Otro de los motivos que hace accesible el uso del cuadro de mando integral en las empresas públicas, es que, ante la crisis global, estas han entendido que optimizar los recursos con los cuales cuenta, es una vía para sobreponerse a situaciones adversas que puedan presentarse en referencia a la calidad del servicio que deben prestar. La empresa pública de acuerdo a Muñoz (2009, p. 45) difiere de la empresa privada en que el primer debe:

- Responder a estrategias y políticas que escapan a su control directo.

- Satisfacer a múltiples clientes que no necesariamente aceptan voluntariamente sus servicios.
- Verse limitado en la elección de mercados o grupos de clientes.
- Abordar las necesidades del individuo estableciendo un equilibrio entre éstas y las de la comunidad, las del usuario del servicio y las del que no lo utiliza, las de quien se beneficia y quién no.
- Dar servicio dentro de un entorno político, equilibrando las necesidades políticas y los requisitos del cliente.

Esto evidencia la necesidad de crear conciencia en las empresas públicas sobre el uso razonable de los recursos con la cuenta; por cuanto debe satisfacer al cliente que directamente demanda los servicios, pero también debe estar en consonancia con las políticas públicas, ante lo cual aparece la figura de un cliente sí se podría denominar indirecto, pero que en el fondo es el que provee los recursos por ser el administrador de las finanzas públicas.

Esto conlleva a la necesidad de pensar en la alternativa de brindarle a la empresa pública nacional, en especial al sector salud, la posibilidad de que su parte administrativa – gerencial sea manejada por medio del cuadro de mando integral, debido que Borrero y Vargas (2005) plantean que “este enfoque, así planteado, permitirá también conciliar el corto (presupuesto) con el medio plazo (estrategia), convirtiendo la visión en acción” (p. 5). No es descabellado pensar en esta posibilidad, cuando Barros y Rodríguez (2005) señalan que:

El cuadro de mando integral está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante, ya hay experiencias de su aplicación al sector público. En Estados Unidos, por ejemplo, la *Procurement Executives' Association* – PEA (1999, p. 11), asociación que congrega a directivos de los principales Departamentos del Gobierno Federal, recomendó la utilización generalizada del Cuadro de Mando Integral en las agencias públicas norteamericanas. En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) está desarrollando una serie de documentos orientados a su implantación en ayuntamientos, universidades, instituciones sanitarias, entidades públicas e instituciones sin fines de lucro, entre otras.

Sí estos países que tienen una cultura de calidad en los servicios que prestan a la comunidad por medio de sus empresas pública, han decidido adoptar el cuadro de mando integral como un medio para el control de sus recursos; más aún, se hace pertinente en nuestro país que va en vías de



generar una cultura de calidad en la prestación de servicios. Complementado lo anterior, Borrero y Vargas (2005) señalan que:

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados (p. 6).

Esto conlleva a generar adaptaciones del mando de cuadro integral, a las necesidades propias de cada institución pública con el fin de que el mismo pueda responder a las políticas, metas, que esta tiene en relación al servicio que presta. Esto sin dejar de lado, las perspectivas genéricas que lo conforman. En este sentido, Moreno (2010) expone que el cuadro de mando integral;

Va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbra a evaluar la marcha de una entidad; es un medio de gestión que sirve para medir actividades con horizonte de estrategia, al tiempo que ayuda a expresar los objetivos de la entidad tanto pública como privada— para alcanzarlo. Puede constituir un robusto sistema de aprendizaje para analizar, obtener retroalimentación y actualizar las líneas maestras de una organización pues moviliza a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión (p. 1).

Por lo tanto, para lograr una efectiva adaptación del cuadro de mando integral en la empresa pública; se debe conocer cuál es la estrategia de servicio que esta tiene, así el cuadro de mando integral puede ser adaptado y diseñado para evaluar tal fin. En relación al sector salud, se tiene que el hospital debe entenderse como una entidad que presta un servicio, situación que se espera sea lo más óptima posible. En este sentido, Barea (2000) señala que;

El hospital es una empresa que combina factores de producción y produce el servicio de asistencia sanitaria. Las empresas de servicios creen generalmente que ofrecen servicios en lugar de creer que fabrican productos, de ahí que no consigan pensar y actuar y actuar de forma tan coherente como lo hacen las empresas de fabricación, preocupadas por la producción eficiente, a bajo coste, de productos que satisfagan al cliente. Los factores que utiliza son: • Recursos humanos (médicos, enfermeras, etc.). • Equipo capital (inmuebles, quirófanos, equipos radiológicos, etc.). • Materias primas (productos farmacéuticos, reactivos, comidas, etc.) (p. 2).

Para que el hospital cuente a tiempo con todos los recursos necesarios para su prestación de servicio, pasa por un proceso donde le deben ser asignados los recursos correspondientes, evaluar todo este proceso se hace necesario para conocer a ciencia cierta qué tan efectivo es en concordancia con las políticas públicas que se proponen actualmente para el progreso integral de la nación; situación última que se convierte en la estrategia a seguir dentro del ámbito hospitalario y la cual puede ser medida por el cuadro de mando integral.

Metodología de la investigación

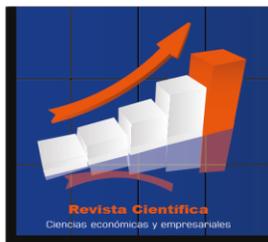
La investigación planteada, está elaborada bajo un diseño no experimental, puesto que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), lo que permitió describir los hechos tal como ocurren en la realidad, correspondiéndose a un tipo descriptiva, aplicándose un instrumento tipo escalamiento Likert a 11 personas que laboran en el departamento de compras del Hospital Verdi Cevallos de la ciudad de Portoviejo – Ecuador, con la finalidad de conocer cómo se implementa el Cuadro de Mando Integral.

Discusión de los resultados

Cuadro 1
Presupuesto

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
2	18	3	28	1	9	2	18	3	27

La opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca 18% y nunca el 27%



Se evidencia que no se aplican instrumentos para tener un control que permita evaluar la gestión financiera de la institución. En este sentido; Kaplan y Norton (2009), señalan que la “evaluación el presupuesto asignado se ha para conocer sí este es invertido correctamente” (p. 35); en el caso del sector salud, sí realmente el presupuesto asignado se invierte en las necesidades reales que la ciudadanía tiene y sí las mismas son satisfechas en criterios de calidad en el servicio que recibe, lo que hace necesario la conformación de herramientas que permitan tener un mayor control de la gestión financiera y así; optimizar los recursos con los cuales se cuentan en favor de la comunidad.

Cuadro 2
Metas

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1	9	2	18	1	9	2	18	5	46

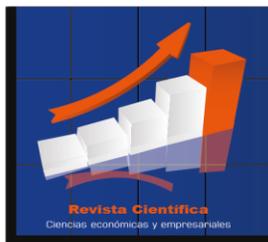
La opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca con un 18% y nunca 46%. En función de los hallazgos estadísticos obtenidos, se evidencia que no se aplican instrumentos para determinar las metas propuestas, esto implica que se puede generar un desorden en la gestión administrativa de los bienes que deben ser manejados. En este sentido; González (2009) señala que las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. Esto implica la necesidad de establecer procedimientos de evaluación con el fin de conocer sí se cumplen o no las metas, objetivos, e indicadores propuestos para tomar las correcciones pertinentes a tal fin.

Cuadro 3
Calidad del servicio

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
1	9	2	18	1	9	4	37	3	27

La opción siempre tuvo una representación estadística del 9%, así mismo la opción casi siempre un 18%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca con un 37% y nunca con el 27%

En concordancia con los datos arrojados, se tiene que no se aplican para medir la calidad del servicio prestado al cliente; en este sentido, Kaplan y Norton (2009), definen la calidad del servicio “como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales), se centra entonces, en la satisfacción de las necesidades de los usuarios” (p. 35). Por lo tanto; sí no se aplican instrumentos para estudiar la medición de la calidad del servicio prestado, se corre el riesgo de no conocer las expectativas y percepciones que tienen los clientes sobre el servicio recibido y de ese modo; no podrán tomar correctivos ante posibles fallas, lo que evita que se eleve la calidad y eficacia de la institución.



Cuadro 4
Satisfacción

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
2	18	1	9	3	27	4	37	1	9

La opción siempre tuvo una representación estadística del 18%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 27% y las opciones casi nunca con un 37% y nunca con un 9%

Partiendo de los datos aportados por los encuestados, se tiene que la mayoría de los encuestados manifiestan que no se aplican indicadores para medir la satisfacción del cliente, lo que implica que no se tenga una visión clara sobre la calidad del servicio que se presta. En este sentido; Gonzáles (2009) señala que “es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas” (p. 56). En las organizaciones modernas surge la necesidad de medir la satisfacción de cliente por cuanto éste es quien sustenta la rentabilidad de la empresa, en cuanto a las empresas públicas, estas se encuentran obligadas a medir la satisfacción del cliente, debido que este representa la felicidad de la sociedad y, por lo tanto; en los sistemas democráticos es una garantía de obtener el voto y así, la permanencia en el gobierno.

Conclusiones

Se deben aplicar herramientas que permitan tener un mayor control de la gestión financiera y así; optimizar los recursos con los cuales se cuentan en favor de la comunidad.
Es menester la implementación de instrumentos que midan sí se cumplen o no las metas y objetivos propuestos para tomar las correcciones pertinentes a tal fin.

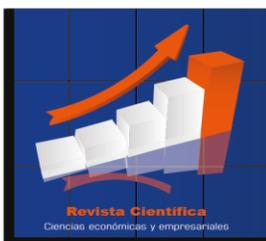
Se corre el riesgo de no conocer las expectativas y percepciones que tienen los clientes sobre el servicio recibido y de ese modo; no podrán tomar correctivos ante posibles fallas, lo que evita que se eleve la calidad y eficacia de la institución.

La necesidad de crear mecanismos que permitan estudiar la relación con los proveedores, de ese modo, se puede garantizar que exista una relación donde establezca la sinergia necesaria en beneficio de los servicios que deben recibir los clientes finales. No existe un programa de formación y capacitación para formar al capital humano en relación a nuevas tendencias administrativas y gerenciales que permitan optimizar los servicios que prestan, lo que hace necesario que se promuevan planes de formación en beneficio de optimizar el conocimiento y así; la praxis de las acciones que se realizan en la institución.

Se deben implementar planes de formación en cuadro de mando integral; además se deben incorporar temáticas que contribuyan al crecimiento integral de las personas y estar así; en concordancia con lo planteado anteriormente.

Referencias

1. Barros, J. y Rodríguez, R. (2005). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Documento en línea. Disponible en. http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Nuevavisioncuadromando.pdf.
2. Barea, J. (2000). Hospital empresa de servicios. Universidad Autónoma de Madrid, España
3. Borrero y Vargas (2005). El caso de GIVSA. Aplicación del cuadro de mando integral a una empresa pública local. Universidad de Huelva, España.
4. González C. (2009). Planeación Estratégica. Mc Graw Hill.
5. Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional
6. Kaplan, R. & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Segunda Edición, Barcelona, España.
7. Moreno, J. (2010). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica



en entidades deportivas públicas y privadas. Alcaldía de Santa Lucía, España.

8. Muñoz, A. (2009). La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona
9. Vargas, J. (2011). Sistema de indicadores de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral para la empresa distribuidora ONIX, C.A. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

References

1. Barros, J. and Rodríguez, R. (2005). A new vision of the balanced scorecard for the public sector. Online document Available in. http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Nuevavisioncuadromando.pdf.
2. Barea, J. (2000). Hospital services company. Autonomous University of Madrid, Spain
3. Borrero and Vargas (2005). The case of GIVSA. Application of the comprehensive scorecard to a local public company. University of Huelva, Spain.
4. González C. (2009). Strategic Planning Mc Graw Hill
5. Hernández, Fernández and Baptista (2014). Investigation methodology. Mexico, Mc Graw Hill Hispanic American. Hill International
6. Kaplan, R. & Norton, D. (2009). The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, S.A. Second Edition, Barcelona, Spain.
7. Moreno, J. (2010). The Balanced Scorecard as a strategic management tool in public and private sports entities. City Hall of Santa Lucia, Spain.
8. Muñoz, A. (2009). Total Quality Management in Public Administration. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona
9. Vargas, J. (2011). Management indicator system based on the integral scorecard methodology for the distribution company ONIX, C.A. Master's Degree Work. Francisco de Miranda National Experimental University.

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).