



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**Aplicación de la Filosofía de Lean Management en la  
Contabilidad de Gestión. Caso: Universidad Nacional Federico  
Villarreal, 2016**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA**

**Bach. Silvia Agurto Guevara**

**ASESOR:**

**Mg. Denis Christian Ovalle Paulino**

**LIMA – PERÚ**

ASESOR DE TESIS

Mg. Denis Christian Ovalle Paulino

**JURADO EXAMINADOR**

**Dra. GRISI BERNARDO SANTIAGO**

**PRESIDENTE**

**Dra. SILVIA ZARELA ALARCON MUJICA**

**SECRETARIO**

**Mg. GUILLERMO LUIS ORTIZ**

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis queridos hijos, quienes son la razón de mi vida, mis amigos y compañeros de trabajo que siempre me motivaron para ser una profesional útil a la sociedad.

## AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por haberme brindado los conocimientos necesarios en mi formación profesional; a C.P.C. José Esteban Colquicocha Tello contador de la Universidad Nacional Federico Villarreal, por haberme facilitado las instalaciones para poder realizar y culminar el presente trabajo de investigación.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Silvia Agurto Guevara, con DNI N° 03842667, a efecto de cumplir con las disposiciones en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada TELESUP, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Escuela de Profesional de Contabilidad, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presentan en la siguiente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada Telesup.

Lima, 21 de diciembre del 2017

Agurto Guevara, Silvia

DNI: 03842667

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado La Filosofía de Lean Management y La Contabilidad de Gestión. Caso: UNFV-2016, permite proporcionar herramientas que sirvan de apoyo para la aplicación de una Contabilidad de Gestión en la Institución.

La Universidad Nacional Federico Villarreal es una universidad pública que se regula por la Ley Universitaria 30220; directivas y normas que son propias de la educación universitaria, por ello se tienen que evaluar y actualizar; en esta investigación, se encontró que algunas normas permanecen con el tiempo y ya no guardan concordancia con la actualidad.

La aplicación de la Contabilidad de Gestión utilizando herramientas de Lean Management ayudó a trabajar en equipo y contribuyó a detectar las fallas en la organización, las que se evidenciaron al evaluar el compromiso de los trabajadores, quienes otorgaron información y fueron los encargados de solicitar las herramientas que se requirieron para un buen desempeño en cada uno de los procesos. La Contabilidad de Gestión enmarcó las actividades financieras y los resultados oportunos para la toma de decisiones. Utilizar la herramienta de cuadro de mando integral, aplicada a las diferentes oficinas encargadas de proporcionar información financiera, contribuyó a la toma de decisiones adecuadas. La relación que existe entre la Filosofía de Lean Management y la Contabilidad de Gestión ayudó a dinamizar la gestión y a tomar acciones oportunas y eficientes en beneficio de la comunidad, trayendo consigo desarrollo y seguridad local.

Palabras claves: Contabilidad de Gestión, Planeación estratégica, Planeación Operativa, Cuadro de Mando Integral.

## ABSTRACT

The present research work, entitled The Philosophy of Lean Management and Accounting Management Case UNFV-2016, allows to provide tools to support the application of a Management Accounting in the institution.

The National University Federico Villarreal is a public university that is regulated by the university law 30220; directives and norms that are characteristic of the university education, for that reason they have to evaluate and update; in this investigation; It was found that some rules remain over time and no longer match current events.

The application of the Management Accounting, using tools of Lean Management, helped to work as a team and helped detect failures in the organization, which were evident when evaluating the commitment of the workers. The administrative workers gave information and were in charge of requesting the tools that were required for a good performance in each of the processes. Management Accounting framed financial activities and timely results for decision making. Using the balanced scorecard tool, applied to the different offices responsible for providing financial information, contributed to making appropriate decisions. The relationship that exists between the Philosophy of Lean Management and Management Accounting helped to streamline management and to take timely and efficient actions for the benefit of the community, bringing development and local security.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| <b>CARATULA</b> .....  | i    |
| ASESOR DE TESIS .....  | ii   |
| <b>JURADO EXAMINADOR</b> .....                                     | iii  |
| DEDICATORIA .....  | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....   | v    |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....                                  | vi   |
| RESUMEN .....  | vii  |
| ABSTRACT .....   | viii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....   | ix   |
| INTRODUCCIÓN .....   | xv   |
| <b>I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                       | 18   |
| 1.2. Formulación del problema .....                                | 21   |
| 1.3. Justificación del estudio .....                               | 22   |
| 1.4. Objetivo de la investigación.....                             | 29   |
| <b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....                                     | 30   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....                        | 30   |
| 2.2. Bases teóricas de la Variable Filosofía Lean Management. .... | 37   |
| 2.3. Bases teóricas de la Variable Contabilidad de Gestión. ....   | 41   |
| 2.4. Definición de términos básicos .....                          | 53   |

|  |           |
|--|-----------|
| III. MARCO METODOLÓGICO .....  | 56        |
| 3.1. Hipótesis de la investigación.....  | 56        |
| 3.2. Hipótesis específicas:.....   | 56        |
| 3.3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables .....                      | 57        |
| 3.3.1. Definición Conceptual de la Filosofía de Lean Management. ....                | 57        |
| 3.3.2. Definición Conceptual de la La Contabilidad de Gestión o Gerencial ...        | 57        |
| <b>3.3.3. Definición operacional de la Variables Filosofía Lean Management. ....</b> | <b>58</b> |
| <b>3.3.4. Definición operacional de la variable Contabilidad de Gestión.....</b>     | <b>58</b> |
| 3.2.3. Operacionalización de las Variables de las Hipótesis.....                     | 59        |
| 3.4. Tipo y Nivel de investigación .....   | 60        |
| 3.4.1. Tipo de la Investigación .....  | 60        |
| 3.4.2. Nivel de la Investigación.....  | 60        |
| 3.4.3. Método de investigación. ....   | 61        |
| 3.4.4. Diseño de la investigación.....   | 61        |
| 3.5. Población y Muestra .....   | 62        |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                            | 63        |
| 3.7. Métodos del Análisis de Datos.....  | 65        |
| 3.8. Aspectos éticos.....  | 66        |
| IV.RESULTADOS ESTADÍSTICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..                        | 67        |
| 4.1. Análisis estadístico.....   | 67        |
| 4.2. Conclusiones .....  | 100       |
| 4.3. Recomendaciones. ....   | 101       |
| V . DISCUSIÓN .....  | 103       |
| 5.1. Análisis de discusión de resultados.....  | 103       |

|  |     |
|--|-----|
| VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 106 |
| ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA DE PROBLEMAS OBJETIVOS E<br>HIPOTESIS .....     | 110 |
| ANEXO 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE DE LAS<br>HIPOTESIS ..... | 111 |
| ANEXO 3 INSTRUMENTO .....  | 112 |
| ANEXO 4 VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....  | 114 |
| ANEXO 5 .MATRIZ DE DATOS .....   | 116 |

#### TABLA DE ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 1. <i>Diferencia entre plan estratégico y plan operativo</i> .....           | 27 |
| Tabla N° 2. <i>Indicadores genéricos de la perspectiva financiera</i> .....           | 44 |
| Tabla N° 3. <i>Estadísticos de fiabilidad</i> .....                                   | 64 |
| Tabla N° 4. <i>Validación de expertos</i> .....                                       | 65 |
| Tabla N° 5. <i>Expectativas de la institución</i> .....                               | 67 |
| Tabla N° 6. <i>Indicadores de desempeño según la utilización de periodos</i> .....    | 68 |
| Tabla N° 7. <i>Los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia</i> ..... | 69 |
| Tabla N° 8. <i>Existen recursos financieros asignados a los cambios</i> .....         | 70 |
| Tabla N° 9. <i>Reducir al máximo el desperdicio en los procesos</i> .....             | 71 |
| Tabla N° 10. <i>Mejorar los recursos tecnológicos en la institución</i> .....         | 72 |
| Tabla N° 11. <i>Planeación y ejecución de mejora</i> .....                            | 73 |
| Tabla N° 12. <i>La institución cuenta con infraestructura tecnológica</i> .....       | 74 |
| Tabla N° 13. <i>Los incentivos que recibe el personal son efectivos</i> .....         | 75 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Tabla N°14.  | <i>EL clima laboral es idóneo para realizar las actividades</i> .....   | 76  |
| Tabla N°15.  | <i>Adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades</i> .....  | 77  |
| Tabla N°16.  | <i>Las capacitaciones son importantes</i> .....   | 79  |
| Tabla N°17.  | <i>Las capacitaciones según su área y especialidad</i> .....  | 80  |
| Tabla N° 18. | <i>El personal cumple con los perfiles específicos</i> .....  | 80  |
| Tabla N°19.  | <i>Reuniones motivadoras para el personal</i> .....   | 81  |
| Tabla N°20.  | <i>Fortalecer la integración laboral</i> .....  | 82  |
| Tabla N°21.  | <i>Cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo</i> .....  | 83  |
| Tabla N°22.  | <i>Limitaciones para la toma de decisiones</i> .....  | 84  |
| Tabla N°23.  | <i>La información es un factor importante</i> .....   | 86  |
| Tabla N°24.  | <i>La información contable es objetiva</i> .....  | 86  |
| Tabla N°25   | <i>Procesos que maneja la Institución</i> .....   | 87  |
| Tabla N°26.  | <i>Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones</i> .....  | 88  |
| Tabla N° 27. | <i>Plan estratégico para mejorar los procedimientos</i> .....   | 89  |
| Tabla N°28.  | <i>Control de los procesos en la Institución</i> .....  | 90  |
| Tabla N°29.  | <i>Las actividades se ajustan a lo planeado</i> .....   | 91  |
| Tabla N° 30. | <i>Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente</i> .....  | 92  |
| Tabla N° 3I. | <i>Los recursos obtenidos son usados de manera</i> .....  | 94  |
| Tabla N°32.  | <i>Herramienta cuadro de Mando Integral</i> .....   | 94  |
| Tabla N°33.  | <i>Los costos de procesar y producir la información</i> .....   | 96  |
| Tabla N° 34. | <i>Matriz de correlaciones entre la variable independiente la aplicación<br/>de la Filosofía Lean Management y la Contabilidad de Gestión</i> ..... | 97  |
| Tabla N° 35. | <i>Kmo y prueba de Bartlett</i> .....   | 98  |
| Tabla N° 36. | <i>Estadísticos de fiabilidad</i> .....   | 100 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <i>Figura 01.</i> | Organigrama de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal..... | 23 |
| <i>Figura 02.</i> | La Filosofía de Lean Management.....  | 25 |
| <i>Figura 03.</i> | Pensamiento Lean.....   | 28 |
| <i>Figura 04.</i> | Metodología Lean en las Organizaciones.....   | 40 |
| <i>Figura 05.</i> | Barreras para la implementación de la estrategia organizacional.....                                      | 45 |
| <i>Figura 06.</i> | Proceso de control a largo plazo.....   | 48 |
| <i>Figura 07.</i> | La planificación operativa y la mejora en los procesos.....   | 49 |
| <i>Figura 08.</i> | Cuadro de Mando Integral.....   | 50 |
| <i>Figura 09.</i> | Claves de las estrategias de las empresas.....  | 55 |
| <i>Figura 10.</i> | Expectativas de la institución.....   | 68 |
| <i>Figura 11.</i> | Indicadores de desempeño según la utilización de periodos.....  | 69 |
| <i>Figura 12.</i> | Los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia.....   | 70 |
| <i>Figura 13.</i> | Existen recursos financieros asignados a los cambios.....   | 71 |
| <i>Figura 14.</i> | Reducir al máximo el desperdicio en los procesos.....   | 72 |
| <i>Figura 15.</i> | Mejorar los recursos tecnológicos en la institución.....  | 73 |
| <i>Figura 16.</i> | Planeación y ejecución de mejora.....   | 74 |
| <i>Figura 17.</i> | La institución cuenta con infraestructura tecnológica.....  | 75 |
| <i>Figura 18.</i> | Los incentivos que recibe el personal son efectivos.....  | 76 |
| <i>Figura 19.</i> | EL clima laboral es idóneo para realizar las actividades.....   | 77 |
| <i>Figura 20.</i> | Adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades.....  | 78 |
| <i>Figura 21.</i> | Las capacitaciones son importantes.....   | 79 |
| <i>Figura 22.</i> | Las capacitaciones según su área y especialidad.....  | 80 |

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <i>Figura 23</i> | El personal cumple con los perfiles específicos.....       | 81 |
| <i>Figura 24</i> | Reuniones motivadoras para el personal.....                | 82 |
| <i>Figura 25</i> | Fortalecer la integración laboral.....                     | 83 |
| <i>Figura 26</i> | Cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo.....     | 84 |
| <i>Figura 27</i> | Limitaciones para la toma de decisiones.....               | 85 |
| <i>Figura 28</i> | La información es un factor importante.....                | 86 |
| <i>Figura 29</i> | La información contable es objetiva.....                   | 87 |
| <i>Figura 30</i> | Procesos que maneja la Institución.....                    | 88 |
| <i>Figura 31</i> | Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones..... | 89 |
| <i>Figura 32</i> | Plan estratégico para mejorar los procedimientos.....      | 90 |
| <i>Figura 33</i> | Control de los procesos en la Institución.....             | 91 |
| <i>Figura 34</i> | Las actividades se ajustan a lo planeado.....              | 92 |
| <i>Figura 35</i> | Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente..... | 93 |
| <i>Figura 36</i> | Los recursos obtenidos son usados de manera.....           | 94 |
| <i>Figura 37</i> | Herramienta Cuadro de Mando Integral.....                  | 95 |
| <i>Figura 38</i> | Los costos de procesar y producir la información.....      | 96 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Universidad Nacional Federico Villarreal durante el periodo 2016; esta es una Institución del Sector Público, la cual utiliza la Contabilidad Gubernamental en un Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP), que es normado por el Ministerio de Economía y Finanzas, aquel que evalúa y monitorea este Sistema, y a su vez el de todas las Instituciones del Sector Público. Esta investigación se desarrolla con la finalidad demostrar en qué medida se relaciona la Filosofía de Lean Management y la Contabilidad de Gestión y cómo influye en sus procesos administrativos, así demostrar cómo las herramientas que esta filosofía utiliza sirven de apoyo a los diferentes procesos para que estos se desarrollen de manera ágil. Asimismo, que la información contable de las diferentes dependencias de la Institución llegue de manera oportuna a la Oficina de Contabilidad para que pueda ser evaluada, analizada y registrada en el SIAF, obteniendo los Estados Financieros de manera oportuna y a su vez sean evaluados por las autoridades para la toma de decisiones.

Esta investigación servirá para la planeación estratégica de la institución para elevar los niveles de eficacia y eficiencia institucional, y convertir paulatinamente a la Universidad (UNFV) en una institución moderna y competitiva para que brinde un servicio de calidad.

Esta investigación se ha determinado en cinco capítulos consistentes en lo siguiente:

El capítulo I hace referencia al planteamiento del problema, donde se señalan las razones y descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, objetivos, justificación, limitaciones de la investigación, la hipótesis, las variables y la metodología a emplearse en el proceso de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico que describe el aspecto cuantitativo y cualitativo de la investigación; en este capítulo se detallan las evidencias a nivel nacional e internacional y el beneficio o aporte que generaron en beneficio institucional. Una reseña histórica de las variables que se aplicaron, la variable dependiente e independiente, sus dimensiones e indicadores, se recurrió a diferentes fuentes de información: tesis, revistas, como también la web.

El capítulo III hace referencia a la presentación, análisis e interpretación de resultados; y también se efectúa la validación para contrastar las hipótesis de la prueba Chi cuadrado, siendo una prueba no paramétrica que sirve para comprobar si dos variables cuantitativas están relacionadas o son independientes, donde se analizó de forma pormenorizada cada variable, para luego arribar a la interpretación de los resultados obtenidos en la prueba de campo y a la contrastación y verificación de la hipótesis.

El capítulo IV trata el desarrollo del caso práctico y está referido al desarrollo de una aplicación práctica que nos permite conocer y tener un panorama amplio y didáctico respecto de la problemática planteada para conocer y evaluar las diferencias existentes entre el método que actualmente se está empleando y llevar la Contabilidad de Gestión. Aplicar las herramientas que utiliza la Filosofía de Lean Management adecuando este sistema asegura la consistencia y fluidez en los informes contables, al cumplimiento de las metas presupuestales establecidas, formulación presupuestal, modificaciones presupuestarias, administrativas (ejecución presupuestal) contable y de rentas. Las cuales se verán reflejadas de manera transparente para la toma de decisiones, con un sistema



integrado de los diversos módulos en forma simultánea procesando en paralelo los Estados Financieros y Presupuestarios.

El capítulo V expone las conclusiones obtenidas como consecuencia de la investigación realizada en el desarrollo de la tesis, en este caso utilizando la encuesta; finalmente, se formulan las recomendaciones del caso.

Asimismo, debo indicar que el personal administrativo de las diferentes áreas que maneja la información contable presupuestal, así como la dirección general, me brindaron las facilidades para realizar la encuesta, que tiene como resultado la evaluación estadística y realizar los informes del resultado obtenido.

Se espera que esta investigación constituya en una fuente de consulta y aporte a las nuevas investigaciones y sirva de guía para estas; se concluye esperando haber cumplido con las indicaciones y recomendaciones propias de este estudio.

La Autora.

## I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla con la necesidad de demostrar cómo en la actualidad se requiere el desarrollo de diferentes estrategias organizacionales para evaluar el eficiente desempeño de la labor del servidor público en nuestro país, lo que genera preocupantes resultados; esto debido a que las diferentes instituciones públicas casi siempre presentan sus Estados Financieros al límite de la fecha determinada.

La Contabilidad de Gestión se encuentra debilitada, existe un problema general en relación a sus herramientas estratégicas dentro de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La Oficina de Contabilidad del Rectorado de esta Institución, de acuerdo a las normas Contables Gubernamentales, presenta los Estados Financieros conforme lo regula el Ministerio de Economía y Finanzas en la actualidad, y conforme a las tendencias de la tecnología; tomando en cuenta cambios estructurales, estos Informes Contables se presentan de manera mensual al MEF (Ministerio de Economía y Finanzas).

Es aquí donde existe el problema; debido a que la información contable por parte de las oficinas de patrimonio, recursos humanos, logística y tesorería no llega a tiempo a la oficina de contabilidad para la elaboración de los Estados Financieros, el contador, como todas aquellas personas que trabajan en este departamento, mensualmente realiza esfuerzos múltiples, movilizándose para lograr tener la información en los tiempos oportunos.

Los procesos establecidos por la organización no son estructurados, se encuentran obsoletos. Existe una deficiente planeación estratégica dentro de la organización que realice el control de los procesos administrativos. Insuficiente equipo de trabajo que se

preocupe por la mejora continua, que genere un adecuado ambiente laboral, una adecuada infraestructura en relación a librerías y estantes donde se archive la documentación, y minimice el tiempo en la búsqueda y el esfuerzo para un orden eficaz.

Existen sobreprocesamientos y movimientos innecesarios de personas. Se utilizan pocas herramientas para aprovechar la inteligencia y la creatividad. Descuido en la aplicación de las nuevas tecnologías: actualmente se cuenta con sistemas obsoletos que no contribuyen a un adecuado sistema de información para facilitar la creación de reportes de gestión. Escasez de comunicación por parte de la institución donde se demuestre su participación. Demostrar cómo se da la iniciativa de compromiso con la institución para generar confianza a nivel institucional. Demostrar que se preocupa por los intereses de sus trabajadores.

Este trabajo de investigación se realiza por la necesidad de crear estrategias y alcances que utilicen las herramientas de la Filosofía de Lean Management y aplicar la Contabilidad de Gestión, generando una mejora continua en los procesos dentro de la organización pública en la Universidad Nacional Federico Villarreal, lo cual se encargará de medir, analizar y preparar la información financiera de manera eficaz y eficiente, correcta y oportuna, con el objetivo de facilitar la planeación, el control, el proceso decisional y la obtención de resultados económicos, utilizando medidas financieras: costos y presupuestos, y no financieras: calidad, innovación, productividad, eficiencia y el control de los inventarios esperados.

Existen referencias de empresas en Perú que utilizaron la filosofía de Lean, La empresa Graña y Montero aplicó Lean Construcción, con sus herramientas demostró que pudo eliminar los desperdicios, mejoró sus proyectos de construcción, obtuvo profesionales calificados y obtuvo resultados positivos para el personal como para la rentabilidad de la

Empresa se obtuvieron los siguientes resultados: desarrollo de producto y gestión del diseño, diseño de sistemas de producción, gente, cultura y cambio; Tecnologías de Información y Comunicación; gestión de la cadena de suministros; gestión contractual y control de costos; seguridad, calidad y medio ambiente; prefabricación. Otra de las empresas es Homecenter Sodimac, antes solo vendía los materiales, ahora presta servicio a los clientes.

En las referencias internacionales tenemos a Kimberley-Clark Corporation. Los fabricantes de Kleenex recientemente subcontratan la logística en su planta Barton Molino del Reino Unido a los principales pensadores de Lean. Dicha empresa consiguió que Kimberley-Clark, gracias al pensamiento Lean, invirtiera en mejorar la participación del personal y el desarrollo, lo que provocó la reducción del ausentismo del personal y el impulso de una mayor implicación de dicho personal que trajo consecuencia una mejora en la eficiencia.

Una de las estrategias más aplicadas es la estrategia popular. Se tiene como ejemplo que en marzo de 1991, dos de los consorcios multinacionales más grandes y con más éxito en el mundo de los refrescos y la alimentación, The Coca-Cola Company y Nestlé, unieron sus fuerzas para crear Coca-Cola Nestlé Refreshments Company (CCNR). Se formó una alianza con el único fin de capitalizar.

La empresa Ford, cuyo fundador fue Henry Ford, ya tuvo las primeras ideas sobre los “desperdicios o mudas” en la década de 1910. En su libro *Mi Vida y el Trabajo* escribió de un granjero que lleva el agua hasta una escalera en vez de montar las tuberías de agua como "movimiento de los residuos". Se demostró que el gasto en mejoras es una inversión.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General.

¿Cómo influye la aplicación de la Filosofía Lean Management en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016?

### 1.2.2. Problemas Específicos:

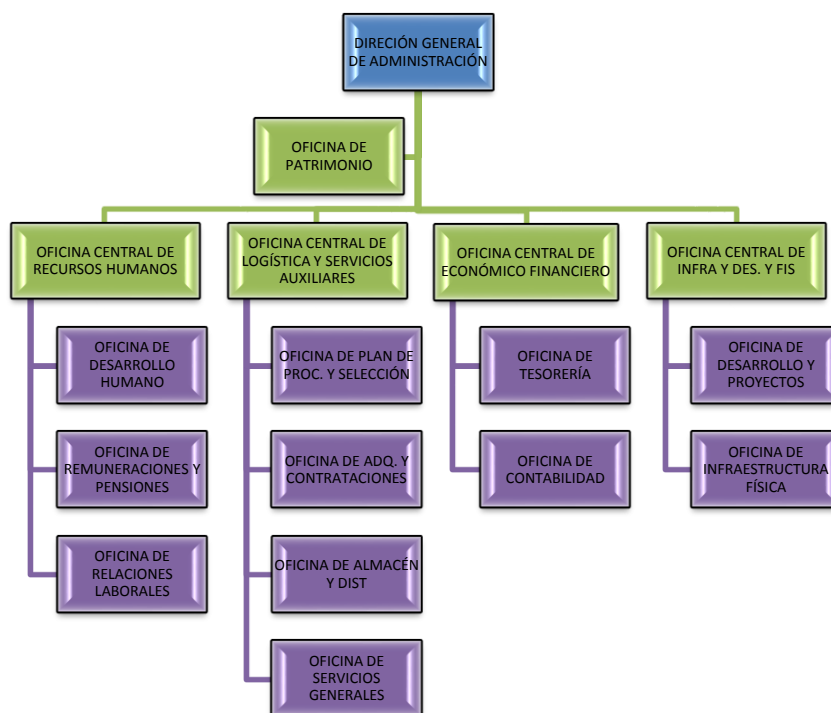
1.2.2.1 ¿De qué manera la Planeación estratégica influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016?

1.2.2.2. ¿De qué manera la planeación operativa influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016?

1.2.2.3. ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016?

### 1.3. Justificación del estudio

La Filosofía de Lean Management y la Contabilidad de Gestión son dos elementos primordiales, que cumpliendo una sinergia contribuirá a elaborar una nueva planeación estratégica dentro de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016. Las herramientas que utiliza la Filosofía de Lean Management serán los ejes que contribuirán a los cambios de mejora organizacional, teniendo como resultado una mejor administración de los recursos planificando y utilizando estrategias de gestión para identificar y medir errores u omisiones en los saldos contables. Se puede estructurar la Contabilidad de Gestión de manera que refleje los informes financieros oportunos para la toma de decisiones, que se plantee claramente los objetivos que deben alcanzar para lograr una adecuada rentabilidad que tendrá como resultado la inversión para mejorar la infraestructura donde se requiera un adecuado ambiente laboral. Asimismo, al implementar las tecnologías que contribuyen a reducir los tiempos en la entrega de información y mejorar los procesos se tiene en cuenta mejoras económicas a todo el recurso humano que es el motor de toda institución, la capacitación y la mejora continua. La Contabilidad de Gestión permitirá una correcta medición de todos sus recursos económicos en beneficio de la institución y se verá reflejado a nivel social, nacional e internacional y se contribuirá al prestigio de la Universidad Nacional Federico Villarreal.



*Figura 1.* Organigrama de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Adaptado por Silvia Agurto Guevara.  
Fuente: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Determinar la relación que existe entre la Filosofía Lean Management y Gestión de Contabilidad, lograr tener la información de manera oportuna para la elaboración de los Estados Financieros tendrá como resultados la toma de decisión oportuna, generando efectivos resultados para una adecuada gestión en beneficio de los usuarios como de la institución, gestionando eficientes procesos, obteniendo valor agregado dentro de la institución.

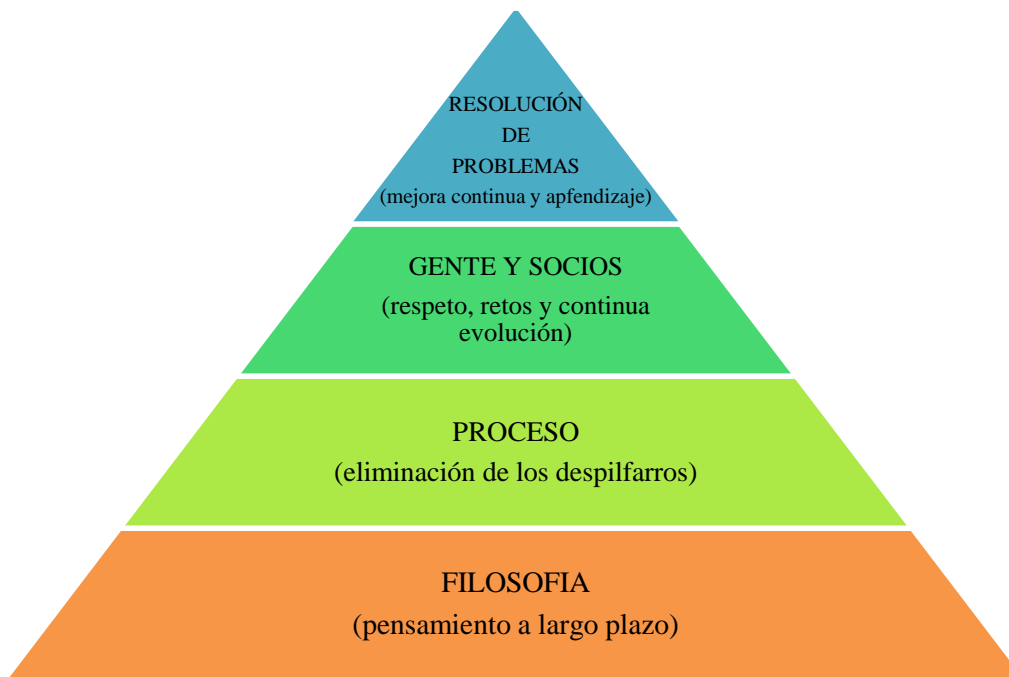
Toda organización busca ventajas competitivas que sirvan de apoyo para la rentabilidad para ello se utilizan las herramientas administrativas adecuadas (Dalft, 2011). Los avances en la administración, como los principios de la administración científica, la estructura organizacional por divisiones y el uso de gerentes de marca para una coordinación horizontal han generado una ventaja competitiva más sostenida ( Hamel , ).

Falagán Franco, Ana (2013-2014.p.13) afirma: “La implementación y puesta en marcha del Lean Management se ha ido plasmando en una serie de herramientas y técnicas que facilitan sus objetivos”

Para implementar la filosofía de Lean Management en una organización, lo primero que debe hacer es una evaluación de cómo se encuentra la organización; otro factor fundamental es el capital humano con son el eje de toda organización, tienen que estar comprometidos, realizar un trabajo en equipo de esta manera se podrá llegar a los objetivos esperados. Según Ceballos Molano, Raquel (2012) p.8: “Se tiene como premisa que los procesos de implementación de estrategias sinérgicas tienen, inevitablemente, efectos no previstos en los actores sociales de la organización”. Como lo indica el autor se tiene que tomar en cuenta estas debilidades que se pueden presentar en cualquier momento y tener estructuradas las estrategias adecuadas para solucionar los inconvenientes imprevistos.

La Filosofía de Lean Management, según lo manifiesta Lluís Cuatrecasas (2014), desarrolla un pensamiento estratégico de gestión donde nos demuestra que las herramientas que utiliza esta filosofía contribuyen a la mejora continua en sus procesos en toda organización. La herramienta que está bien enfocada en esta filosofía es la de los procesos, cuando los procesos se manejan de manera ordenada, transparente y evitando tiempos muertos. Los procesos generan una rentabilidad significativa.





*Figura. 02.* La Filosofía de Lean Management. Adaptado por Silvia Agurto,G,  
Fuente: Falagan Franco, Ana. (2014, p.12)

Ugarte Silva, Saturnino Alfonso.(2003.p.11) afirma que: “Los objetivos de la Contabilidad Gubernamental es mostrar la rendición de las cuentas para hacer de conocer a la ciudadanía en general, la situación patrimonial y presupuestal del estado a través de la cuenta General de la Republica”. Aquí el autor dice que la contabilidad gubernamental debe ser reflejada a toda una nación de manera clara entendible por ser una institución pública y la inversión forma parte del tesoro público.

La planeación estratégica es una evaluación que la Universidad Nacional Federico Villarreal debe considerar para formular los proyectos, su infraestructura orientada hacia el futuro. En la Contabilidad de Gestión aplicada a la contabilidad gubernamental es primordial que se establezca una estructura jerárquica que posibilite y permita describir un orden conceptual con herramientas que apoyen a los procesos y resultados en la actividad contable fundamento de los principios de contabilidad, como el mejor desempeño del

profesional Contador Público al servicio del Gobierno en el proceso de la información para obtener el producto contable.

El trabajo que se aborda en esta investigación es un análisis de las condiciones del entorno, el trabajo, los alcances de las estrategias encaminadas a la formación de la cultura organizacional, la estrategia de la organización, la gestión de sistemas de planeación operativa y la contabilidad de gestión.

Se destaca la cultura organizacional en relación con la ley, la ética y la cultura, los cuales son tres grandes reguladores del comportamiento humano; y se orienta hacia la transformación de actitudes, normas, hábitos y, primordialmente valores; teniendo en cuenta para qué fue creada la Universidad Nacional Federico Villarreal, sus objetivos y alcances, los protagonistas, los destinatarios, los contenidos y las herramientas.

Santiago Nájera Ph.D. (2016.p.27) afirma: “El desarrollo de la gestión estratégica es la economía, puesto que está ha sido capaz de ayudar a los tomadores de decisiones a contar con información que les permita medir el éxito y performance de la organización”. El autor nos dice que utilizando la gestión estratégica y las herramientas de gestión se logra tener una información exacta para la toma de decisiones.

Belotsevskiy,Roman (2005p.12) señala:“Los sistemas de control están subordinados a los requerimientos de contabilidad financiera. – Los requerimientos externos de información que presenta la contabilidad financiera han definido por años el diseño de los sistemas de información gerencial (Management Información Systems)”. Según el autor la Contabilidad de Gestión con sistemas de control demuestra que la planeación operativa tiene resultados en los sistemas de información gerencial.

Tito Huamani, Pedro.L(2003.107). afirma que: “El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico”. Según el autor mediante la planeación operativa lograremos estar preparados para los nuevos cambios y un adecuado análisis de las sensibilidades que actúe como equilibrio en el entorno laboral y permitirá tener en cuenta que los recursos deben ser utilizados de manera efectiva.

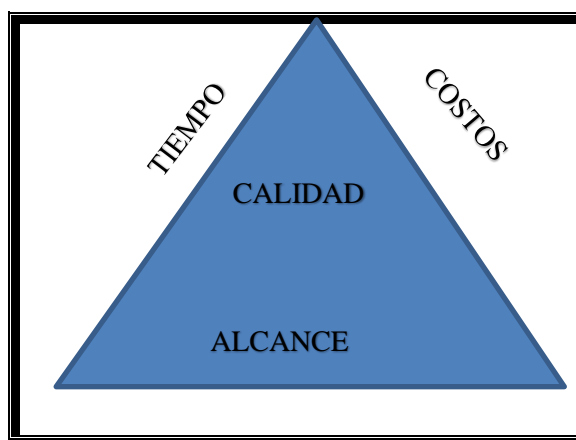
Tabla N° 1. *Diferencia entre plan estratégico y plan operativo.*

| VARIABLES  | PLAN ESTRATEGICO   | PLAN OPERATIVO   |
|------------|--|--|
| Periodo    | Largo plazo mayor o igual a 5 años   | Mediano plazo 2 a 3 años y Corto plazo 1 año   |
| Responde a | ¿Qué queremos hacer?<br>¿Cómo lo queremos hacer?<br>(Largo plazo)              | ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo?<br>¿Quién? ¿Dónde? y ¿Con Que?<br>(corto plazo)                              |
| Énfasis    | Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo              | En aspectos ejecutivos y operativos (día a día)  |
| Alcance    | A nivel de toda organización   | A nivel de unidades y divisiones   |
| Relación   | Lineamientos generales de la organización                                      | Digresión del Plan Estratégico en objetivos programas y actividades menores                        |
| Incluye    | Visión, Misión, Valores Corporativos.<br>Objetivos y Estrategias corporativas. | Objetivos Indicadores de gestión programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos. |

Fuente Tito Huamani, Pedro.L(2003) p. 107, adaptado por Silvia Agurto Guevara.

La planeación estratégica y la planeación operativa, dentro de una cultura organizacional tienen como propósito concluir con las metas proyectadas, los objetivos así como los

Indicadores de gestión, respuesta a los programas, actividades concluidas , cronogramas ejecutados, presupuestos y responsabilidades satisfactorias.



*Figura N° 3. Pensamiento Lean*

Fuente: Valencia Venegas, Sandra Patricia.(2013).Adaptado por Silvia Agurto Guevara.

Valencia Venegas, Sandra Patricia.(2013.p.134) consideran que: “La etiqueta de la moral, valores y ética en la organización, no es ni una moda y mucho menos un aspecto ornamental, se presenta como un componente de incorporación de valor no económico en el proceso de desarrollo de la empresa”. Según los autores, puede parecer muy sencillo, pero encierra un pensamiento significativo, los costos, con la ética de la organización, el tiempo y los alcances, tienen que dar como resultado una buena calidad, y este es un componente del valor que puede ser en producto o servicio.

La propuesta de mejorar los procesos, tiene los criterios de utilizar las herramientas adecuadas que sirvan en el futuro tener las condiciones ideales para implementar la Contabilidad de Gestión, con este proyecto se quiere dar una propuesta de mejora, a un adecuado tiempo de respuesta y a la toma de decisiones.

#### 1.4. Objetivo de la investigación.

##### 1.4.1. Objetivo general.

Determinar cómo la Filosofía Lean Management influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016.

##### 1.4.2. Objetivos específicos:

1.4.2.1. Establecer de qué manera la Planeación Estratégica influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016

1.4.2.2. Establecer de qué manera la Planeación Operativa influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016

1.4.2.3. Establecer de qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Baluis Flores, Carlos André (2013) en “Optimización de Procesos en la fabricación de termas eléctricas utilizando herramientas de Lean Manufacturing”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, concluyó indicando la importancia de la Filosofía Lean, su aplicación, su impacto en beneficio de la empresa, señala que las herramientas que se utilizó de las 5 S, se pudo eliminar los desperdicios, los tiempos muertos y ayudo a las propuestas de mejora, indico que utilizando esta filosofía contribuyo a que toda la organización se sienta comprometida al cambio desde la gerencia hasta los operarios.

Las conclusiones del autor están bien enfocadas hacia los objetivos de los problemas planteados que son los desperdicios en la fabricación de termas, demostró que la aplicación de la filosofía Lean contribuyó al cambio y a la mejora continua en sus procesos de fabricación e influyó a que toda la organización se sienta comprometida al cambio.

Hemeryth Charpentier, Flavia (2013) en "Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013", tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público y Licenciado en Administración,( Trujillo-Perú) afirma que ante el deterioro de una estructura organizativa específica en la empresa y por la falta de un Manual de Organización y Funciones, se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal, capacitando y desarrollando compromiso con la labor que desempeñan, la inversión en equipos y maquinarias se

logrará optimizar los tiempos en los procesos, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y contribuirá a que pueda ser contrastará con los inventarios físicos mensuales. Se consideraron propuestas para una buena distribución física de los almacenes y llevar en práctica la Filosofía de las “5S” que permitió tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales.

Se concluye que la investigación sirvió para que se demuestre que la Filosofía de Lean y sus herramientas contribuyan al buen desarrollo de las actividades dentro del almacén de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo, teniendo como resultado, personal capacitado, almacenes ordenados y correctamente inventariados con una adecuada implementación de equipos para su buen funcionamiento, y para una correcta información para la toma de decisiones.

Obispo Chumpitaz, Daniel; Gonzales Rentería, Yuri Gagarin (2015) en “Caracterización del Control Interno en la Gestión de las Empresas Comerciales del Perú-2013” sostiene que la implementación de un sistema de control influye en las diferentes áreas de la empresa maximizando su oportunidad, eficiencia de las operaciones, rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera. Todas las empresas grandes o pequeñas deben implementar el sistema de control interno porque favorece a sus inventarios, el control de caja y bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, que cuente con un adecuado control interno para lograr los objetivos de la empresa que permita procesar la información de manera exacta, se debe diseñar un manual de procedimientos y funciones del personal por cada área. Cuando una empresa no efectúa controles internos ve mellada su productividad.

Se puede concluir en la importancia que tiene la implementación de un sistema de control, una eficiente planeación operativa influye para obtener la rentabilidad esperada en una empresa.

Alberca Carrasco, Noe (2014) en "Valoración en la Implementación de Herramientas Lean Construcción Aplicadas al Control de Costos, Plazo y Productividad en el Proyecto Central Hidroeléctrica Cerro del Aguila- Huancavelica- Perú", Universidad Nacional de Piura-Perú, sostiene que mediante la valoración y puesta en marcha de las herramientas de control basadas en la filosofía Lean Construcción se logró determinar que constituyen un mecanismo efectivo en el control de Costos, Plazos y Productividad de un proyecto de construcción tan complejo y de gran envergadura como CH Cerro del Águila.

Considera que las herramientas de control de Costos, productividad y gestión de subcontratistas deben ser admitidas dentro del período de mejora continua ya que su trascendencia de fiscalización, permitió identificar errores, diseñar medidas de solución y tomar acciones adecuadas. En el Proyecto estudiado, la aplicación de la "Teoría del último planificador" permitió tener una mayor confiabilidad en la planificación, en los principios del Lean Construcción presentan un nuevo enfoque de producción buscando reducir o eliminar las actividades de flujo que no agregan valor al producto final y reconocer las más eficientes actividades maximizando el valor.

Se concluye que el sistema de gestión basado en principios del Lean Construcción es un sistema de procesos de mejora continua.



### 2.1.2. Antecedentes internacionales

Ortiz Useche, Alexis(2013) en “Diseño de un modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las Pymes”, Universidad Politécnica de Madrid, para obtener el Grado de Doctor, señala que en esta investigación han sido planteados los modelos de gestión para ser implementados en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial, y se han cimentado tomando en cuenta sus características, condiciones y limitaciones; contienen las variables mínimas necesarias para la conducción eficaz de la gestión.

Están fundamentados en el concepto de gestión por procesos, y orientados a la satisfacción del cliente; operan bajo la toma de decisiones apoyada en el análisis de la información pertinente. En esta investigación la consideración que, aunque los procesos de planificación, ejecución, verificación y mejora continua inciden positivamente en la gestión empresarial, su impacto presenta diferencias significativas que es necesario cuantificar a efectos de mejorar la eficacia de dicha gestión en las pymes industriales.

Agrupar las variables de acuerdo al ciclo Planificar/Hacer/Verificar/Actuar. Se determina que estos procesos son más comprensibles para el personal de la organización, pues es la forma natural de operar en la realización de cualquier actividad. La contribución de esta investigación puede valorarse: desde el punto de vista empresarial, al dotar a las Pymes de una herramienta para evaluar y mejorar su gestión; y académico, al proporcionar una guía para comprender mejor las interrelaciones de las variables involucradas en los procesos de gestión empresarial.

La Gestión desarrollada de manera eficaz midiendo los resultados, concluye a tener resultados favorables que contribuyen en beneficio del personal y de la organización, estos

se ven reflejados en los resultados de los estados financieros aplicando una correcta Contabilidad de Gestión.

Cabrera Piñeros Andrés Javier (2015) en “Modelo Lean Management. Implementación de la Estrategia 5S para Responsables del Departamento de Compras”, Universidad del Tolima, considera que este Modelo genera un cambio en los hábitos y en la mentalidad de los colaboradores involucrados, estrechando los lazos de hermandad entre el personal, creando un sentido de pertenecía con la organización, impulsando ideas creativas que ayuden a mejorar no solo los procesos sino el producto, trabajadores con motivación para realizar correctamente sus labores evitando desperdicios y despilfarros en el reproceso.

El Modelo Lean Management por su flexibilidad, orden y disciplina logra desarrollar valor en los productos, generando satisfacción del cliente, el mismo que cada día impondrá retos al mercado donde la rapidez y agilidad para la entrega de bienes o servicio será cada vez menor. Es allí donde modelos como el Lean Management son de utilidad, mejorando el proceso suavemente, adaptándose con rapidez al continuo cambio del comercio internacional.

Por último, proveedores integrados, que sientan que su producto genera valor al producto, logrando una sincronización, con calidad, precios favorables, comprendiendo que la relación proveedor - cliente y de mejora continua.

Actualmente, los modelos como Lean Management son de gran utilidad, optimizando el proceso con suavidad y elaborando un cambio en la mentalidad de los colaboradores obteniendo como resultado un departamento de compras eficiente y en constante mejora.

Villa Parra, Jenny Marcela(2013) en “Diseño de un Modelo de Flexibilización de Manufactura para el Mejoramiento de los Procesos de Fabricación de Galletas Crackers Utilizando Herramientas de Lean Manufacturing” , Universidad Nacional de Colombia, para obtener el grado de Magister en Ingeniería Administrativa, concluye que el objetivo es cumplir con los requerimientos y necesidades de clientes y consumidores que buscan más productos y servicios personalizados. Se logra diseñar la identificación de tipo de flexibilidad de manufactura, en este caso el tipo de flexibilidad a trabajar con base en las matrices de impacto Facilidad fue la Flexibilidad del Changeover, con un nivel de complejidad medio que sugirió utilizar las herramientas VSM o SMED, esta última seleccionada y aplicada en el proceso productivo.

Con la implementación de este tipo de herramientas Lean Manufacturing en las empresas logran reforzar los conocimientos y habilidades de los operadores con respecto a las máquinas, métodos, y procesos de los cuales son partícipes, permitiéndoles añadir valor a las actividades que desarrollan en sus trabajos diarios que mejora notablemente el proceso

Se concluye que a partir de la revisión de la literatura se encuentra que la Flexibilidad de Manufactura se ha convertido en un constante reto para las empresas con el objetivo de cumplir con los requerimientos y necesidades de clientes y consumidores, en un mercado que busca cada vez más productos y servicios personalizados (hechos a la medida de quien lo requiere); es por esto que están abordando este tipo de presiones competitivas a través de una variedad de programas de mejora de la participación de la flexibilidad de fabricación, tales como el just-in-time, técnicas de personalización masiva (mass customization techniques), los métodos basados en el tiempo de la competencia, y la

manufactura ágil o Lean Manufacturing, con la implementación de este tipo de herramientas utilizadas en las empresas se logra reforzar los conocimientos y experiencias de los operarios en relación a los equipos, técnicas, y procesos de quienes lo integran, permitiéndoles añadir valor a las actividades.

Martínez Hernández, (2013) y Dopico, Isabel (2007) en “Revistas Científicas en el Campo de las Ciencias Contable Administrativas: Publicaciones en el Campo de la Investigación en Contabilidad de Gestión”, XVII congreso internacional de contaduría administración e informática, concluyen que existen dos grupos de revistas que tienen comunicación importante de la investigación en contabilidad de gestión. Por su parte, la investigación relevante para la práctica en esta materia se publica en revistas como la Harvard Business Review, Journal of Cost Management en publicaciones de asociaciones contables y secciones de contabilidad de Gestión: la Accounting Horizons, Research Update, la Management Accounting, Management for strategic business ideas, Finance and Management. En este nivel que se han desarrollado a nivel internacional muchas investigaciones, mediante este artículo se invita a continuar en esta investigación para futuras iniciativas al cambio empresarial, en el contexto mexicano, en el que identificamos, entre otras, la revista “Contaduría y Administración”.

Se concluye que los autores invitan a que esta información sirva de base para futuras investigaciones que sirvan de apoyo a mejorar los sistemas de administración y de la Contaduría y que sus procesos contribuyan al mejoramiento utilizando las herramientas adecuadas.

## 2.2. Bases teóricas de la Variable Filosofía Lean Management.

### 2.2.1. Definición de la Filosofía Lean Management.

Valencia Venegas, Sandra Patricia. (2013,p.14) señala: “Continuó el desarrollo de la filosofía a través del concepto Producción LEAN entre los años 1945-1960, esta técnica fue próspera por Toyota después de la segunda guerra mundial, el sistema LEAN es un proceso o sistema que promueve un flujo duradero de materiales y productos tratados por un ordenamiento fijo, cuidadoso y uniforme, utilizando la flexibilidad en sus procesos y aplicando los conceptos de Lean Manufacturing con reducidas actividades que no agregan valor”.

La Filosofía de Lean Management consiste en adopción de principios y herramientas de planificación y gestión que persiguen la mejora constante de la productividad de las organizaciones.

Cuatrecasas Arbós, Lluís (2014,p.15) afirma: “La política de inversiones en el entorno Lean, especialmente en cuanto a su influencia en compras o adquisiciones, stock y período de maduración, está cada vez más definida y constituye una parte muy importante del modelo de gestión INDA CUNNINGHAM, Arturo Enrique 2003: 149-158).”

Este es un nuevo enfoque operativo que propone Cuatrecasas Arbós . Se están imponiendo con fuerza y que se ajustan, en buena medida, a los principios de Lean Management. El tener como base la reducción del tiempo de respuesta, volumen de stock, inversión en éste y capital circulante, es simplemente impresionante. Los resultados que se reflejan en aquellas empresas que aplicaron esta herramienta.

### 2.2.2. Desarrollo de la Filosofía Lean Management.

Valencia Vanegas, Sandra Patricia (2013,p.18) señala: “Compromiso de la dirección y de los procesos soporte: si los empleados no observan el sentir y creer de un verdadero compromiso de la alta dirección, no causará ningún efecto en la implementación de Lean”. La autora dice que es muy importante que se refleje el compromiso de la Institución, la dirección tiene que tener como herramienta fundamental la comunicación, se obtenga el compromiso a nivel organizacional. Asimismo, debe reflejarse en todos los niveles para que tengan respuesta en todas las áreas administrativas.

Cruz Cubillos, Milton Andres (2015, p14) afirma: “La filosofía lean puede ser definida como una evolución del TPS (Toyota Production System) impulsada por Kiishiro Toyoda, que después de ponerla en práctica en Toyota motor corporation y obtener excelentes resultados en los procesos de producción, la filosofía fue implementada en otras industrias con características similares”. El autor nos dice que la aplicación de la filosofía Lean se enfoca en la concientización y la manejo de herramientas para la exclusión de pérdidas y o desperdicios donde se detectan, y generar la eliminación en los diferentes procesos logrando resultados efectivos.

Sierra Castro, Enrique (1978, p.398) establece que: “La planificación operativa está informada por la idea de que su función es aportar un marco de referencia para tomar las más importantes decisiones de la política económica, tanto en lo que se refiere a los objetivos como a los instrumentos de corto plazo”. Lo que el autor nos indica que la

planeación operativa influye en la política económica y contribuye que las herramientas puedan agilizar los proyectos a corto plazo.

La Toyota Motor Company aceptó los principios de Henry Ford alcanzando conservar una producción en línea, con mayores productos a costos bajos y menos defectos. Años más tarde el equipo JP Womack, y Daniel Jones incorporaron la palabra Lean y lograron hacer llegar la filosofía a través de sus libros a todo el mundo, en el presente estos son las bases del modelo Lean Management usados para la mejora continua de todos los procesos, aumentando la satisfacción del cliente y el margen de utilidad. Esta información sustentada por Lean Global Network, año 2009.

Cuatrecasas Arbós, Lluís (2016, p.59) sostiene: “La supresión de las actividades improductivas puede llegar a tener un gran alcance en cualquier empresa y han constituido el centro de atención del *Lean Management*, que las ha denominado **despilfarros**”. Como lo indica el autor, el despilfarro constituye una significativa pérdida en las organizaciones y si no existe una adecuada planeación operativa que mida el rendimiento de los procesos y detectar errores no se logra la excelencia como lo indica la filosofía de Lean Management.

Lean es una guía de asesoramiento para emprender hacia la perfección operativa. La mejora continua y el respeto a las personas; emplaza al directivo con el adjetivo del mejorar los procedimientos, la aplicación Lean concluye en la transformación y, posteriormente, integra tanto las habilidades como las conductas de liderazgo necesarias para realizar el viaje y mantener las ganancias. La verdadera ventaja de esta filosofía reside precisamente en las personas, en la capacidad para aprovechar la inteligencia de los empleados.

Sepúlveda Wetzel, Johnny Richard (2008) señala que al aplicar la metodología Lean las organizaciones deben seguir cuatro etapas principales las cuales a su vez se pueden desglosar en diferentes pasos:

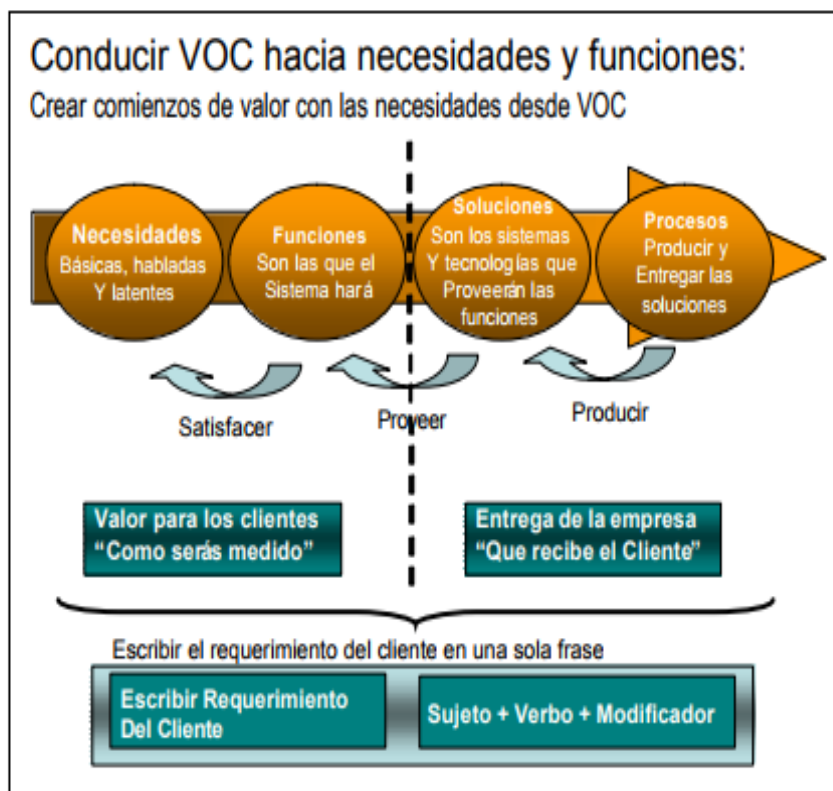


Figura N° 04. Metodología Lean en las Organizaciones.  
 Fuente: Sepúlveda Wetzel. Johnny Richard (2008).p.10.

Inda Cunningham, Arturo Enrique ( 2008, p.109) afirma: “Un gerente exitoso de gente desarrolla el conocimiento y el tacto; no depende de la autoridad del puesto o del poder formal, que no pueden compensar la falta de los primeros ”. El autor nos dice que el liderazgo aplicado procedimiento de manera eficiente alcanzara efectos positivos, generando confianza e interés con los empleados, estimula al aprendizaje comprende los beneficios de la colaboración y no espera la perfección.



## 2.3. Bases teóricas de la Variable Contabilidad de Gestión.

2.3.1. Definición de la Contabilidad de Gestión.- Ríos Sánchez, Kelly (2014,p.21) establece que: “Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia”. Lo que el autor dice que para entender el significado de Institución como una organización, debe existir un conjunto específico de prácticas orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de los componentes de la organización y las de los miembros de su comunidad. Sus alcances abarcan organizaciones públicas y privadas.

Contabilidad de Gestión o gerencial es una rama de la contabilidad constituye un sistema de información de los estados financieros que refleja el estado situacional de la organización, factor primordial para la toma de decisiones de cualquier naturaleza. Para iniciar la implementación de una adecuada Contabilidad de Gestión debe primero formular la estrategia.

Mintzberg Henry, Brian Quinn, Voyer John. (1997, p.6) afirma que: “La planificación siempre se debe dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como formulación de la estrategia”. La planificación estratégica es una herramienta que se está utilizando de manera expansiva en las organizaciones para lograr tener beneficios en las organizaciones incluso en aquellas sin fines de lucro, antes de

implantar la estrategia se tiene que evaluar en qué condiciones se encuentra la organización.

Daft, Richard.L (2011, p.14) considera que: “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos”. El autor nos dice que las organizaciones orientadas al cambio a nivel específico, requieren de administradores líderes, donde se crea el valor a un nivel más alto que los costos. Las metas se encuentran vinculadas con la estrategia, porque se centra en la visión de una organización es importante considerar de qué manera se está distribuyendo los recursos y las operaciones en relación con los competidores.

Cuatrecasas Arbós, Lluís (2016, p.58) define la planeación a operativa como: “Operativa basada en la gestión de cada operación por separado, en detrimento del proceso que queda indefectiblemente desequilibrado y se generan embudos”. La interpretación es que la Planeación Operativa articulada con una estrategia dentro de la Contabilidad de Gestión utilizando herramientas de medición logra resultados favorables en beneficio de la Organización.

Kane, Katherine (2004,p.5) señala que :“El aumento general en el conocimiento de la estrategia por parte de los empleados también ha alentado a los empleados a sugerir y recomendar mejoras de eficiencia”. La autora nos indica que el conocimiento del significado de la estrategia en la Contabilidad de Gestión, no solo implica a los directivos, este conocimiento lo deben todos los que forman parte de la organización, deben estar involucrados todos, solo de esta manera se logra la excelencia y el resultado esperado al aplicar las Contabilidad de Gestión utilizando herramientas adecuadas.

Inda Cunningham, Arturo Enrique (2003, p.69) señala que: “No basta con argumentar por qué algo no funciona. Si la intención es contribuir a mejores prácticas gerenciales, es indispensable que se proponga algo más eficaz que lo sustituya”. En esta párrafo el autor explica que en la Planeación Operativa no solo se busca utilizar estrategias para obtener resultados cuantitativos en beneficio de la institución, también se está buscando resultados cualitativos, observación primordial, si obtenemos resultados positivos de manera cuantitativa es porque se utilizaron herramientas estratégicas en el capital humano, capacitación y un mejor ambiente laboral con un buen trabajo cualitativo se obtienen eficientes resultados cuantitativos.

2.3.2. Desarrollo de la Contabilidad de Gestión.- Huelleman, Evert (2014, p.3.) considera que: “Atender la gestión del desempeño empresarial requiere una visión completa; desde la definición de la estrategia corporativa hasta la obtención de proyecciones y presupuestos adecuados a los objetivos y metas de cada empleado”.

La ejecución necesita ser coordinada y enfocada a un marco de reporte eficiente, porque nos permite medir la eficiencia en los procesos y ser comparados en relación a sus objetivos. Toda planificación tiene que estar enmarcada a resultados los cuales tienen que ser medibles para que posteriormente puedan ser cuantificados y ser comparados a los tradicionales. En este término se considera la Planeación Operativa a mediano plazo que influye en la Contabilidad de Gestión.

Tabla N° 2. *Indicadores genéricos de la perspectiva financiera*

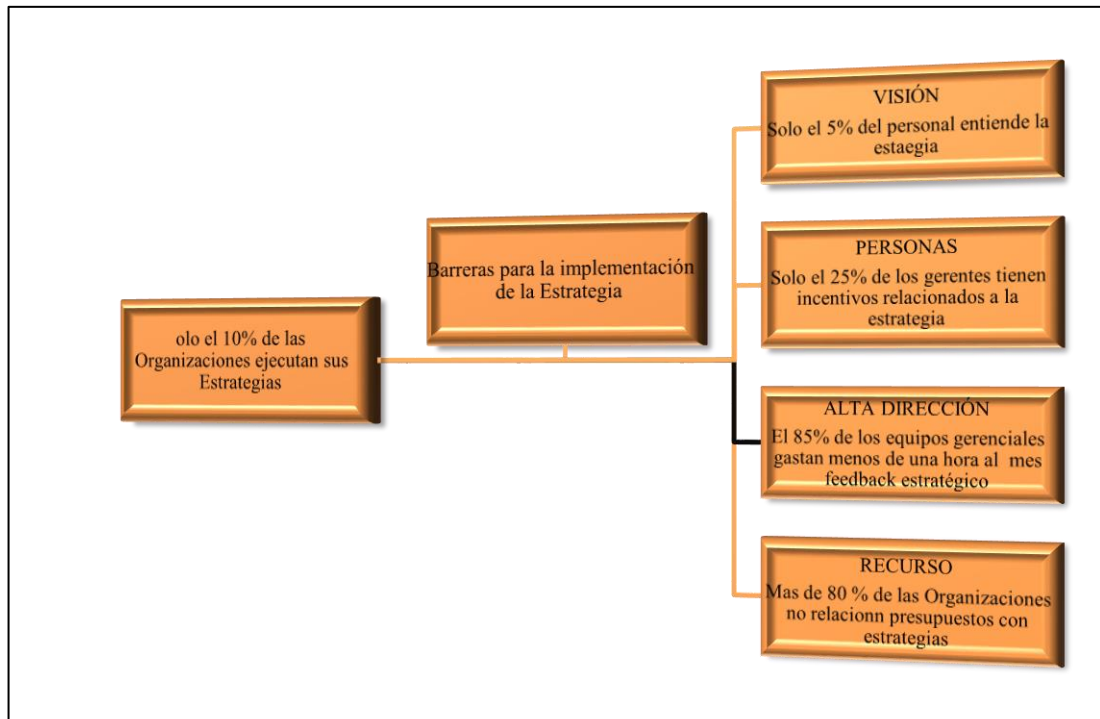
|                          |          | <b>Tema Estratégico</b>   |  |  |
|--------------------------|----------|---|--|--|
|                          |          | <b>Crecimiento de la mezcla de ingresos</b>   | <b>Reducción de costo y mejora de productividad</b>  | <b>Utilización de activos y estrategia de inversiones</b>  |
| <b>Etapa del Negocio</b> | Crecer   | Crecimiento de ventas por segmento, % de ingresos por nuevos productos, servicios o clientes.                             | Ingresos por empleado  | Inversión(% de ventas), Investigación y desarrollo (% de ventas)                                       |
|                          | Mantener | % del mercado de objetivos, ventas de cruzadas, % de ingresos de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto o cliente | Costos versus la competencia, tasa de reducción de costos, gastos indirectos (% de ventas) | Ratios del Capital de trabajo, retorno sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos |
|                          | Cosechar | Rentabilidad por producto o cliente, % por cliente no rentable  | Costo unitario (por unidad fabricada, por cliente, por transacción)                        | Flujo de producción, capacidad, ciclo operativo y de caja  |

Fuente: Belotserkovskiy. Roman(2005) p.38

Montiel Gómez, Clemente Pérez (2014, p.38-39) destaca lo siguiente: “Ver mejoras en el proceso, ver que la gente está trabajando a un ritmo más permanente, examinar que la salida de material es más continuo, y con todo eso no ver mostrados beneficios financieros en el estado de resultados”.

El autor nos dice que la mejora en los procesos y monitoreando los resultados de manera continua de logra una Contabilidad oportuna esto aplicado a la Contabilidad de Gestión en todos los procesos relacionados con la entrega de información de las oficinas que reportan

sus informes se tiene como resultado mejoras esbeltas, que son aplicadas a la toma de decisiones por parte de la dirección en beneficio organizacional.



*Figura 05.* Barreras para la implementación de la estrategia organizacional  
Fuente: Elaboración Propia.

Blanco Dopico, Isabel (2007, p.49) destaca lo siguiente: “En cuanto a las funciones y objetivos asignados a la Contabilidad de Gestión, el objeto general de la contabilidad suele definirse como suministro de información para los procesos de definición internos”. El autor dice que la Contabilidad de Gestión no solo administra información financiera, también información no financiera al tratar de comprobar si la adopción de medidas de desempeño no financieras, beneficiará su organización; la estimación de la forma en que los criterios presentes de justificación de la inversión y métodos; comunicar la importancia de mejorar los métodos de gestión de costo y sistemas o funcionarios con poder de decisión claves; desarrollar el pensamiento progresivo de líderes, incluyendo a los expertos que trabajan sobre el proyecto de sistemas de gestión .

Mintzberg, Henry; Quinn Brian, James; Voyer. Jhon (1997,p.21) señalan: “La estrategia de la organización, siempre se basa en planeaciones para un objetivo o fin, y obtener resultados favorables partiendo de esta idea como lo dice fue Philip Selznick (1957: 47), quien escribió en relación con “el carácter” de una organización”.

Al interior de toda organización los objetivos deben ser claros. Si bien las estrategias pueden facilitar la información, también contribuyen a que obtenga un prestigio de nivel internacional las cuales se ven reflejadas en sus resultados y en la Contabilidad de Gestión.

Alfaro Mandiles, Karen Lizeth(2006,p16) define: “La administración estratégica representa la articulación en un todo organizacional, la estrategia es un elemento unificador de los componentes de la organización”. La autora dice que toda organización tiene que tener claro que la estrategia es fundamental y forma parte del equilibrio de la organización, utilizando las estrategias podemos llegar a los objetivos planeados y contribuir al beneficios cualitativos que influyen en la imagen institucional y genera satisfactoriamente resultados rentables.

Dextre Flores, José Carlos; Del Pozo Rivas Raúl Sergio (2012,p.70) consideran que : ”El planeamiento es la función mediante la cual la administración establece los objetivos que pretende alcanzar y elige los mejores medios para tal propósito en la búsqueda de su realización como entidad generadora de recursos y de satisfacción ciudadana”.

La Planeación a mediano plazo, es donde se determinan las utilidades obtenidas, para el futuro de la institución, se toman en cuenta los proyectos de infraestructura, programas de capacitación. La Planeación Operativa considera los recursos humanos, el compromiso, el

aporte, la integración. La Comunicación es fundamental y contribuye a un adecuado informe, así como a las relaciones interpersonales. El monitoreo sirve para evaluar los resultados, mejorar en todas las categorías y crear nuevas aptitudes.

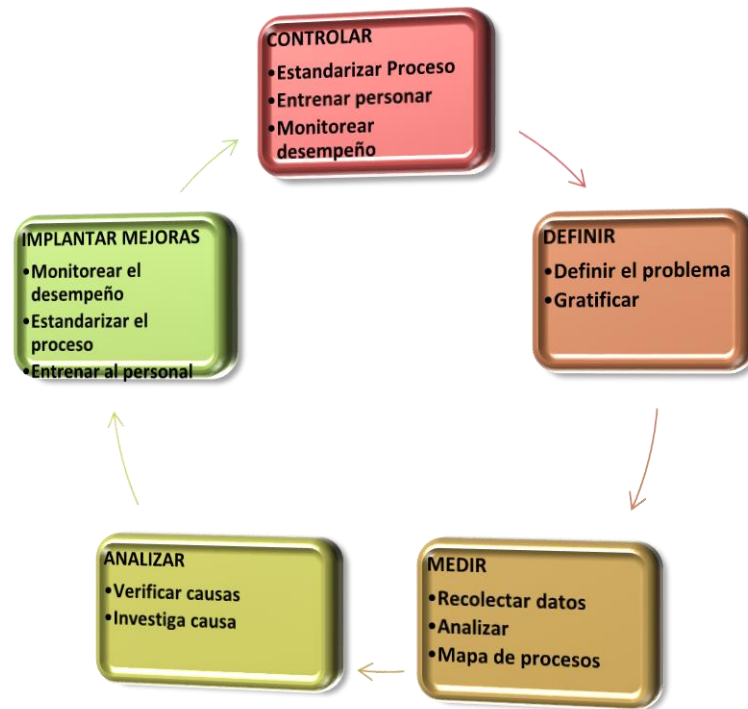
Ceballos Molano. Raquel Ph.D. (2011, p.6) establece la siguiente triada.: “Con esto se pretende avanzar en el estudio de la relación entre la perdurabilidad, el comportamiento estratégico de las empresas y el desempeño financiero”. La Gestión de Sistemas de Control Operativo es aquella que se centra en buscar planificar, plazo de ejecución y que perduren en el tiempo.

Ugarte Silva. Saturnino Alfonso (2003, p.53) considera que: “En la administración financiera el proceso de toma de decisiones es una labor que genera alto grado de compromiso, imprecisión y complejidad en los diversos periodos administrativos; fijación de objetivos reales, precisión de estrategias, contribución de políticas, concretar técnicas, construcción de gestiones y control permanente del rendimiento a fin de realimentar el sistema de manera continua”

La toma de decisiones dentro de una organización requiere un análisis riguroso para sus posteriores impactos productivos, para esto se requiere una permanente evaluación y medir los resultados que conlleven a una mejora continua.

Álvarez. Héctor F (2015,135) establece una relación entre felicidad y riqueza: “La búsqueda de mayor felicidad no debe confundirse con la búsqueda de las mayores riquezas; los móviles económicos están asociados a los fines sociales. La reciprocidad y la gratuidad son también principios fundamentales de la economía y del mercado”.

La comunicación es una herramienta fundamental para establecer las debilidades y fortalezas en una organización, y esta depende del factor humano, la comunicación es la convergencia, es el punto para un adecuado análisis de cómo se encuentra la organización y donde es que se deben utilizar las herramientas de control para su adecuado funcionamiento.



*Figura 06.* Proceso de control a largo plazo. Espinosa Samaniego C.E. (2015) p.75. Adaptado por Silvia Agurto G.

Tito Huamani Pedro I (2003, p.105) destaca lo siguiente: “El Planeamiento Estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia)”. El autor nos dice que la planeación estratégica está orientada a los nuevos cambios dentro de la organización los cuales se diseñan a largo plazo.

Fernández Hatre, Alonso (2003, p.20) considera lo siguiente: “Las empresas que definen un CMI no necesitan expresar su política, ya que ésta viene claramente explicitada en los



indicadores y en los inductores de actuación. No necesitan tampoco comunicar su misión ni su visión, porque ambas vienen claramente reflejadas en la integración de perspectivas”.

El cuadro de mando integral, Un buen BSC en inglés, Balanced Scorecard, este cuadro refleja un mapa estratégico del negocio diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2005, p.2) señalan: “El CMI integral cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios”. Según lo expuesto se puede determinar que el Cuadro de Mando Integral influye con los resultados que la organización espera es una herramienta de información fundamental.

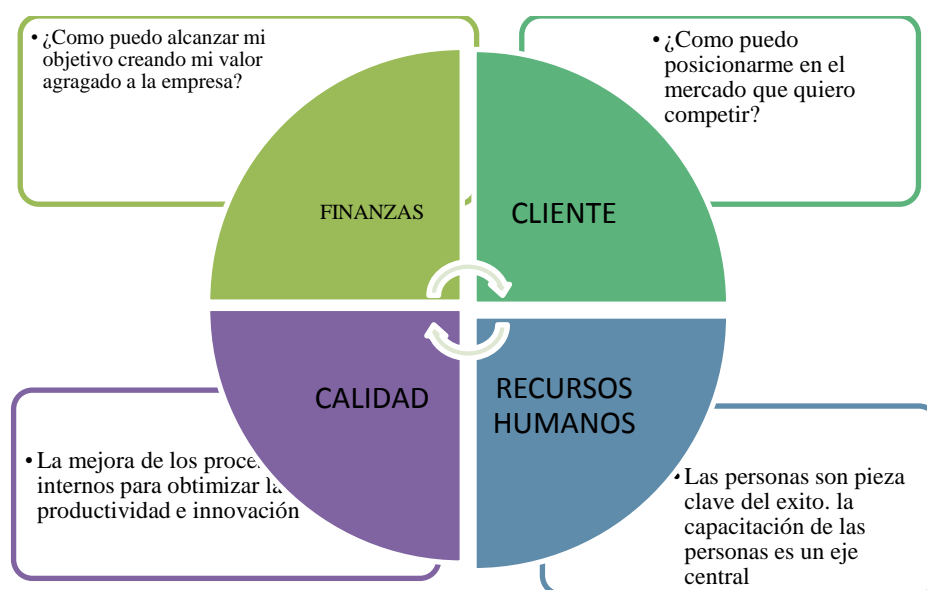


Figura N° 7. La Planificación Operativa y la mejora en los procesos  
Fuente: (Tecnologías, 2009) Adaptado por Silvia Agurto Guevara.

Ballvé. Alberto M. (2006, p.23) considera que: “El Tablero de Control mejora los procesos de diagnóstico y toma de decisiones, Se basa en la información; por lo tanto, resuelve diferentes problemas, como la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos”. Se puede determinar que toda empresa desea una progreso competitivo, es por

esto lo que se requiere es tener herramientas que ayuden o sirvan de apoyo para diagnosticar la información y esta se presente de manera uniforme.

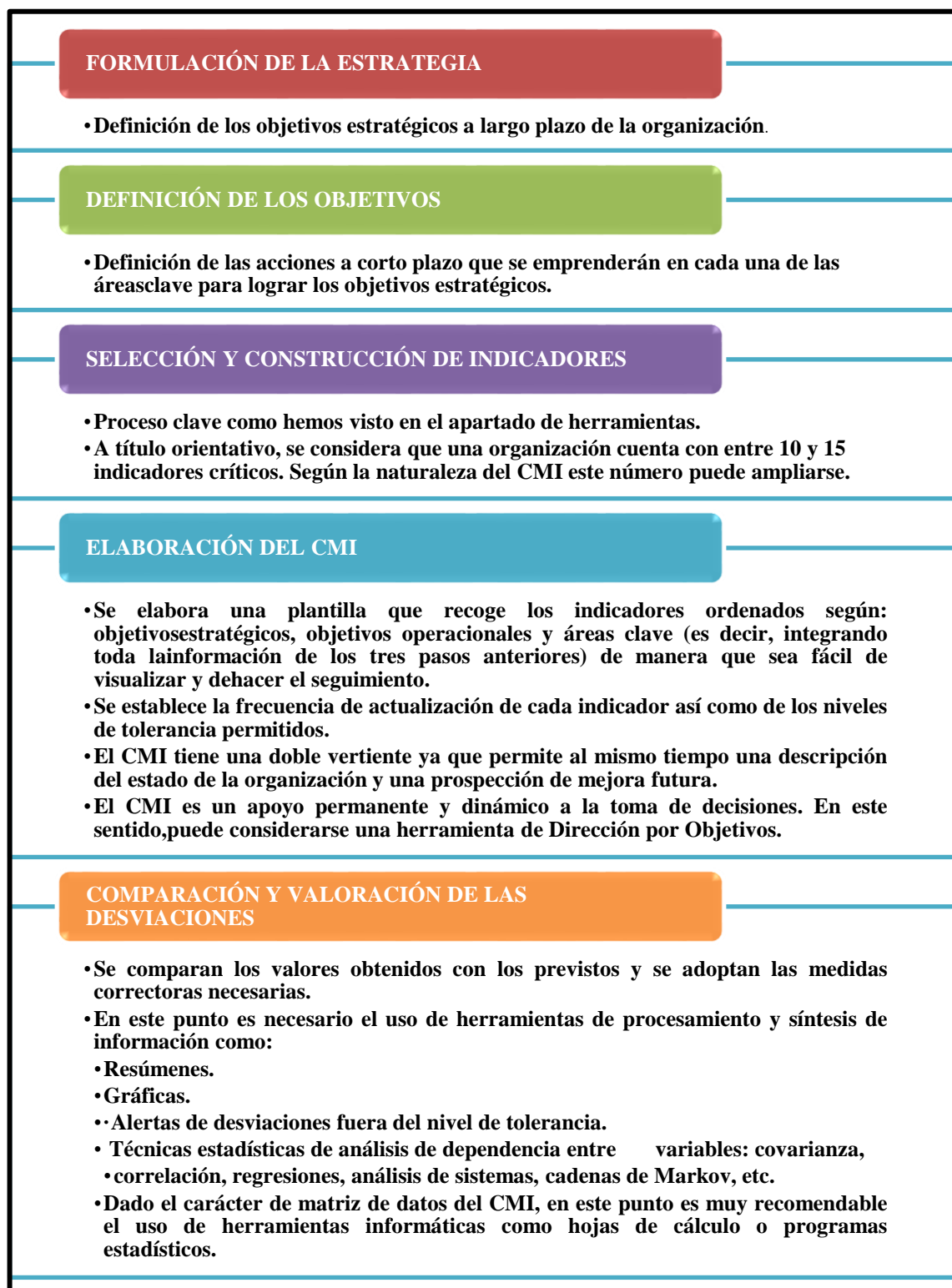


Figura 08. Cuadro de Mando Integral, (Kaplan & Norton, 2005). p.5. Adaptado por Agurto Guevara Silvia

Rubio Aravena Caren Dina (2013,p.6) recuerda que: “La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales”. La visión de la Organización es el trabajo en equipo, que genera que todos participen y tenga como resultado el involucramiento con la organización.

Sierra Castro. Enrique (1978, p.395) señala que: “La política económica instrumental, su objetivo, su propósito es trastornar en algún sentido, o confirmar, dichas funciones de procedimiento, por lo que son necesarios en esta planificación el grupo de herramientas de política económica que se encuentra en las áreas fiscales (ingresos y gastos públicos), monetaria (tasas de redescuento, de encaje, etc.), cambiaria (regulaciones diversas), de precios (fijación de precios, de márgenes de comercialización, etc.) y de salarios (fijación de salario vital, de reajustes, etcétera).La formalización, la planificación operativa llega a presentar en métodos de efectos de proyecciones de corto plazo y de cuadros o balances contables como los indicados arriba, es el resultado de las aparentes proyecciones que se ocupan al precisar los destinos de procedimiento sugeridas y de las decisiones que se tornen en cuanto a efectos de política económica”.

Lo que el autor nos detalla es la importancia que tiene el cuadro de mando integral. Es una herramienta que influye significativamente en la Contabilidad de Gestión, para la toma de decisiones en todos los niveles, económicos, en favor de la organización y económicas en favor de los empleados.

Arnao Rondán. Raymundo (2011,p.35) afirma respecto al personal: “Debe garantizarse la constancia en sus puestos de trabajo a las personas claves de la organización, asignándoles

pagos que satisfagan por lo menos sus expectativas mínimas de retribución, así como condiciones operativas de trabajo y la confianza de la autoridad para el cumplimiento de sus funciones”.

Lo que el autor nos dice, que una adecuada gestión contribuirá a fortalecer todos los aspectos que tengan que ver con la gestión laboral y su reconocimiento en las actividades desempeñadas que tengan resultados favorables. El reconocimiento implica una estrategia para que de esta manera exista el compromiso institucional.

Se puede determinar que la operación de variables se desarrolla entrelazada de manera que establezca una relación entre ellas, la variable independiente, la filosofía de Lean Management según lo investigado se puede determinar que se desarrolla con herramientas que contribuyen a un trabajo en equipo y ayudan a evidenciar los fallos y fortalezas de la organización y que sirven de utilidad para ser aplicada en beneficio de la organización y a su vez de quienes la integran.

La contabilidad de Gestión contribuye a determinar la situación está integrada por la parte administrativa, por la toma de decisiones donde se evidencia la verdadera situación de la organización, las finanzas como factor preponderante para la toma de decisiones aquella reflejara con qué recursos se cuenta para tomar decisiones de manera oportuna que contribuyan a generar nuevos recursos que generen rentabilidad y bienestar social dentro de la organización, para general confianza y de esta manera exista compromiso de parte de capital humano que es el motor de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

## 2.4. Definición de términos básicos

Filosofía de Lean Management.- Consiste en adopción de principios y herramientas de planificación y gestión que persiguen la mejora constante de la productividad de las organizaciones. Es un proceso de cambio que supone romper el pensamiento tradicional.

Valencia Venegas, Sandra Patricia (2013, p.9) aclara: “*LEAN* es una palabra inglesa cuya enunciación encontrada en el Diccionario económico, comercial y financiero Larousse es citada por los autores (Lledó P. Rivarola G. Mearu R. Cucchi D, 2006) significa: *LEAN* [li: n] adj. Magro, delgado, enjuto, escaso, frugal, pobre. [Sociedades y organizaciones] restringido(a), reducido(a) [Y por ende, más eficaz]”.

La Contabilidad de Gestión.- Es una rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones.

Mayor Gamero, Juan Guillero (2016) considera que en el mundo actual se ha experimentado grandes y profundos cambios, debido a la creciente automatización de las empresas y a la mayor competencia, lo que a su vez ha impactado profundamente a la Contabilidad Gerencial. El contador público gerencial tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial en la toma de decisiones de la alta gerencia y del desarrollo de estrategia de la empresa para que le ayude no solo a sobrevivir

sino a generar ventajas competitivas en el mundo de negocios globalizado cada vez más creciente y hostil.

Blanco Dopico.Isabel (2007) considera a la Contabilidad de Gestión como suministro de información para los procesos de decisión internos aquéllos en los que los decisores son todos los agentes de la empresa, directivos o responsables de todo tipo de actuación empresarial a distintos niveles de gestión o externos a la empresa.

La Planeación Estratégica.- Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Perez Montiel Gomez (2014, p.38) señala que: “planear un cambio implica poner a trabajar todas las los niveles de la organización y administrar adecuadamente todos sus factores esenciales; visión, destreza, recursos y plan en caso contrario el cambio no se dará en forma adecuada. La planeación a Mediano Plazo. Consiste en poder medir, captar, valorar los procesos internos como también su racionalización y control con el fin de suministrar a la Institución la información relevante para la toma de decisiones, la Información Contable en los tiempos necesarios para ser contractada con todas las dependencias que son el motor de la institución, reducción de los tiempos de la entrega de los Informes Contables para la elaboración de los Estados Financieros, logrando todos participen llegando a un mismo objetivo, bienestar económico, social y laboral”.

Ballvé.Alberto.M. (2016,p.16) respecto al Cuadro de Mando Integral (CMI) señala que:” es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar

información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores”.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.



Figura N°9. Claves para la formulación de la Estrategia Empresarial  
Fuente: Moranga Castro. Azalea(2015) p.2. Adaptado por Silvia Agurto Guevara.

### III. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Hipótesis de la investigación

##### 3.1. Hipótesis general

La Filosofía de Lean Management por ser coherente y consistente influye positivamente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

#### 3.2. Hipótesis específicas:

3.2.1. La Planeación Estratégica de la Contabilidad por ser una necesidad previsible influye relevantemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.

3.2.2. La Planeación Operativa por ser previsible influye convenientemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.

3.2.3. El Cuadro de Mando Integral el Balanced Scorecard por ser una necesidad insoslayable, influye convenientemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.



### 3.3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables

#### 3.3.1. Definición Conceptual de la Filosofía de Lean Management.

La Filosofía de Lean Management radica en adopción de manuales y herramientas de planificación y gestión que persiguen la mejora duradera de la productividad de las organizaciones. El Lean Management basa sus actuaciones en cinco principios: valor, flujo de valor, flujo de actividades, pull y búsqueda de la perfección y mejora continua.

Los principios por los que se rige la filosofía Lean Management, se está extendiendo en el dominio de la excelencia, de la competitividad, en la actualidad y para seguir adaptándose a los cambios en los tiempos venideros, admite conseguir niveles adecuados en los aspectos que constituyen sus tres grandes ejes: calidad (ajustarse a lo que el cliente desea), tiempo (rapidez de respuesta), costo (consumos de recursos y esfuerzos a realizar).

#### 3.3.2. Definición Conceptual de la La Contabilidad de Gestión o Gerencial.-

Es una rama de la contabilidad y como tal constituye un sistema de información que convierte datos en información útil para la toma de decisiones. Elabora informes que están destinados a los dueños, socios, directivos, para su análisis que sirven de apoyo para la toma de decisiones en relación a la actividad de la empresa y su utilización. Tiene como finalidad proveer información económica relevante,

La Contabilidad de Gestión elabora información que va más allá de reportes económicos importantes. La Contabilidad de Gestión es planear, controlar y tomar decisiones. Como no está sometida a ninguna regulación profesional, la forma que puede tomar es de lo más variada conforme a los requerimientos de los fines a los que sirve. Por tal motivo decimos que es flexible.

La información que elabora no es concluyente, está orientada hacia propósitos futuros y es esencialmente predictiva. Esto nos demuestra que si la contabilidad de gestión toma información de la contabilidad general para elaborar los informes, de esta manera la información está estrechamente vinculada a acontecimientos que son de interés de proyectos futuros y por lo tanto constituye un medio no un fin. Los resultados obtenidos de esta información se toman decisiones tanto de corto como largo plazo como pueden ser decidir abrir una nueva línea de eventos según como corresponda conforme la actividad empresarial.

Como su palabra lo indica Contabilidad de Gestión es gestionar, a diferencia de la contabilidad tradicional, que está basada solo en proporcionar información de manera precisa en aspectos monetarios.

La Contabilidad de Gestión su información es muy significativa porque no solo mide lo cuantitativo sino también lo cualitativo. Esto significa que se debe contar con información de manera rápida y oportuna.

### **3.3.3. Definición operacional de la Variables Filosofía Lean Management.**

La presente variable ha sido cuantificada aplicando encuestas a los sujetos investigados y analizados estadísticamente con el programa SPSS versión 22.

### **3.3.4. Definición operacional de la variable Contabilidad de Gestión.**

La presente variable ha sido cuantificada aplicando encuestas a los sujetos investigados y analizados estadísticamente con el programa SPSS versión 22.

### 3.2.3. Operacionalización de las Variables de las Hipótesis

| VARIABLES   | DIMENSIONES                                    | INDICADORES  | ITEMS                                     | INSTRUMENTO |
|---|--|--|---|-------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE<br><br>APLICACIÓN DE LA<br>FILOSOFÍA LEAN MANAGEMENT | PLANEACIÓN<br>ESTRATEGICA                      | Objetivos Estratégicos<br>Mejora Continua  | Pregunta<br>1,2,3,4,5                     | Encuesta    |
|   | PLANEACION A<br>MEDIANO PLAZO                  | Adquisiciones<br>Infraestructura   | Pregunta<br>6,7,8                         | Encuesta    |
|   | PLANEACION<br>OPERATIVA                        | Organización, Limpieza,<br>Disciplina, Compromiso Capital<br>Humano, Integración,<br>Cooperación, Lealtad. | Pregunta<br>9,19,11,12,13,14,15,<br>16,17 | Encuesta    |
| VARIABLE DEPENDIENTE<br><br>CONTABILIDAD DE GESTION                         | ESTRATEGIA DE LA<br>ORGANIZACIÓN               | Toma de decisiones<br><br>Comunicación   | Pregunta<br>18,19,20,21                   | Encuesta    |
|   | GESTION DE<br>SISTEMAS DE CONTROL<br>OPERATIVO | Planificar<br>Plazos de ejecución  | Pregunta<br>22,23,24                      | Encuesta    |
|   | CONTABILIDAD DE<br>GESTIÓN                     | Planificación<br>Control(Cuadro de mando<br>Integral)<br>Costos  | Pregunta<br>25,26,27,28,29                | Encuesta    |

### 3.4. Tipo y Nivel de investigación

#### 3.4.1. Tipo de la Investigación

La investigación de acuerdo a su propósito de estudio, reúne las condiciones y se centra para ser considerada una Investigación descriptivo – explicativo, porque permitió que se aplicaran los principios, prácticas, normas y doctrina de la Contabilidad, las herramientas que utiliza la Filosofía de Lean Management para el desarrollo de los procesos a la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Así como lo afirma Tevni Grajales (2000, p.1):” La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

#### 3.4.2. Nivel de la Investigación

La investigación de acuerdo a su característica se desarrolló en un Nivel Básico- teórico porque permitió medir los procesos que se relaciona con la información contable para la elaboración de los estados financieros, así como analizar los procesos, evaluar en qué medida la contabilidad de gestión contribuye para que las estrategias desarrolladas en la organización generen bienestar económico y mejora continua, como el capital humano que es uno de los factores primordiales para la aplicación de estas herramientas dentro de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Como lo indica Vásquez Hidalgo (2005, p.2): “Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste”.

### 3.4.3. Método de investigación.

El método de la presente investigación es el denominado cuantitativo que se realizó teniendo como instrumento la encuesta, contribuyó a medir los procesos en la entrega de la información contable, los resultados de los estados financieros se realizaron a tiempo oportuno y tuvo como resultado la toma de decisiones Vásquez Hidalgo, Isabel (2005). Los estudios cuantitativos tienden a ser altamente estructurados, de modo que el investigador especifica las características principales del diseño antes de obtener un solo dato. Considerando que en la encuesta existieron preguntas en relación a la capacitación, mejora continua, relaciones interpersonales, compromiso, se pudo interpretar los aspectos emocionales. Sin embargo, los estudios cualitativos son más flexibles; Incluso estimulan la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización.

### 3.4.4. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación para contrastar la hipótesis se aplicó el diseño no experimental en la institución pública, en el departamento de contabilidad, la cual tiene un problema principal en la demora de la entrega de la información contable de los departamentos de Recursos Humanos, Patrimonio, Logística y Tesorería, en la Universidad Nacional Federico Villarreal. El diseño fue de campo, dado que permitió obtener información directa en el área, donde se realizaron las encuestas con el personal administrativo involucrado en el trabajo, sin manipular o controlar algunas

variables, en este caso se utilizaron las variables dependientes (Contabilidad de Gestión) e independientes (Filosofía de Lean Management), estas por su naturaleza no permiten manipulación. Debe recordarse que el estudio no experimental se caracteriza por no prever una situación, sino que permite la observación y análisis de toda la información recolectada para demostrar la afirmación de la hipótesis formulada. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Martinez Avila, Alejandra (1979). A este diseño de investigación se le denomina transaccional/transversal (Hernandez y otros,(2014) .

### 3.5. Población y Muestra

#### 3.5.1. Población

Total de sujetos a ser investigados es de 150. Personal Administrativo Profesional.

La muestra que se utilizó en esta investigación es de la población personal administrativo profesional de la Universidad Nacional Federico Villarreal, ubicada en San Miguel, Lima –Perú.

Se centró en el personal administrativo profesional, que labora en la oficina central del rectorado, se encuestó a 30 (treinta) personas entre damas y caballeros de las siguientes oficinas: Oficina Central de Contabilidad, Oficina de Administración General, Oficina de Tesorería, Oficina de Control Previo, Oficina de Planificación, Oficina de Ejecución Presupuestal, Oficina Central de Estados Financieros, Oficina de Rectorado.

### 3.5.2. Muestra

Teniendo en cuenta la población investigada se seleccionó una muestra de 30 sujetos aplicando los siguientes criterios

|         |               |
|---------|---------------|
| Muestra | $M = Ex r Oy$ |
|---------|---------------|

Donde:

|   |  |
|---|--|
| M | Muestra  |
| O | Observación de las Variables                       |
| X | Variable dependiente. Filosofía de Lean Management |
| Y | Variable independiente. Contabilidad de Gestión    |
| R | Relación de variables                              |

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta con cuestionarios de 29 preguntas cada una de ellas formuladas a trabajadores administrativos profesionales, las preguntas, fueron de alternativa escrita marcando las alternativas, preguntas cerradas, dicotómicas, con un Sí o con un No, o en su defecto No sabe, No conoce. La información recolectada de la formulación de preguntas sirvió para medir, analizar y evaluar los procedimientos más adecuados para la Gestión Contable y un eficiente sistema en la información contable, se pudo analizar el valor del capital humano y las relaciones interpersonales dentro de la institución, que contribuyen en beneficio de una adecuada elaboración como, información de los Estados Financieros en la UNFV año 2016. La encuesta una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una

problemática de investigación previamente construida como lo LÓPEZ Roldán, Pedro y Sandra Fachelli (2015).

En esta investigación se utilizó el instrumento denominado cuestionario, el cual se desarrolló utilizando la ética, y fue desarrollado de manera normal con las personas encuestadas. Asimismo, se encontraron predispuestas a colaborar. El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas. (López-Roldán & Fachelli, 2015).

### 3.6.2. Instrumento de recolección de datos

#### Validación y confiabilidad del instrumento

#### Confiabilidad del Instrumento

| Calificación | Item             |
|--------------|------------------|
| 1            | No               |
| 2            | Si               |
| 3            | No se/No conozco |

Tabla N° 3. *Estadísticos de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 98.67%           | 29              |

Fuente: Elaboración propia SPSS.



El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=98.67\%$  lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 29 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Validez del Instrumento

Validez del Cuestionario

Tabla N° 4 *Validación de Expertos*

|                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| Mg. Ing. José Candela | Experto Metodológico |
| Mg. Silva Amaya       | Experto Temático     |

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Métodos del Análisis de Datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados. Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la Chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “La Filosofía de lean Management” y “La Contabilidad de Gestión”

### 3.8. Aspectos éticos

La presente investigación se sustenta en los principios de la ética, los sujetos que formaron parte del estudio de estudio son personas, se tuvo en cuenta el consentimiento previo de los mismos para participar, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto.

FOVIDA, apuesta por la ampliación de capacidades técnicas y políticas para el desarrollo local, regional y nacional de manera sostenible, por lo que plantea la implementación de un Programa para la Formulación de Políticas Públicas con Equidad de Género, a fin de desarrollar en los y las participantes, las capacidades y habilidades necesarias para analizar, diseñar y participar asertivamente en la formulación de propuestas de políticas públicas que respondan a los problemas sociales, económicos y de diversa índole y que sean prioritarios.

Siguiendo estas bases de la ética aplicada en esta investigación, se realizó una encuesta la cual fue sustentada bajo el criterio de ética y con los recursos que genero dicho estudio con el total consentimiento de la entidad involucrada como de los que participaron en esta investigación.

Según su segunda variable, plantea la integración, cooperación, lealtad y el capital humano que sirven de apoyo a la mejora continua y óptimos resultados en los Estados Financieros utilizando la ética para la formulación de la encuesta.

## IV.RESULTADOS ESTADISTICOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Análisis estadístico

La presente Investigación demostró la relación de la Filosofía Lean Management y la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016. Se desarrolló en las Oficinas del Rectorado, Dirección General de Administración, Oficina Central de Económico Financiero, Oficina de Contabilidad, Oficina de Control Previo, Oficina de Ejecución Presupuestal, Oficina de Tesorería, Oficina Central de Planificación, Oficina de Vicerrectorado de Investigación, se desarrolló mediante una encuesta con 29 preguntas, esta encuesta fue realizada según la ley de ética como lo establece para la realización de una investigación. El personal profesional administrativo que se le realizó la encuesta fue de treinta, quienes colaboraron y se obtuvo los resultados que se demuestran a continuación:

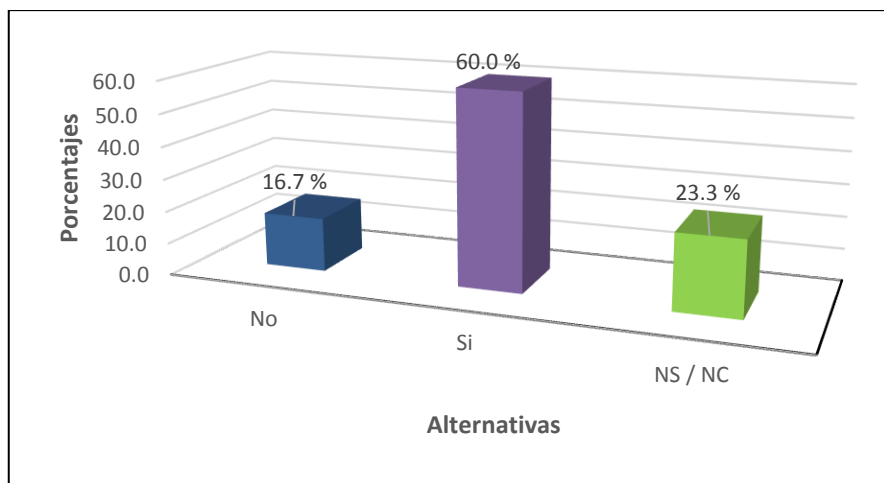
Tabla N°05. *Expectativas de la Institución*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 5          | 16.7       |
| Si      | 18         | 60.0       |
| NS / NC | 7          | 23.3       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente de elaboración propia de la autora*

#### Interpretación.

Al observar podemos evidenciar que más se repitió es la alternativa 2, indica que si conoce las expectativas de la institución representa un 60 %, por encima del 16.7% que indica que no sabe, y el 23.3% no sabe, no conoce las expectativas de la Institución.



*Figura 10. Expectativas de la Institución*  
Fuente: Elaboración y Formulación propia.

### Interpretación

Como se evidencia en el gráfico, el 23.3% no sabe, no conoce y el 16.7% no conoce las expectativas de la Institución, pero un 60% que supera las dos alternativas anteriores, nos demuestra que si conocen las expectativas de la Institución. Punto favorable para la planeación estratégica.

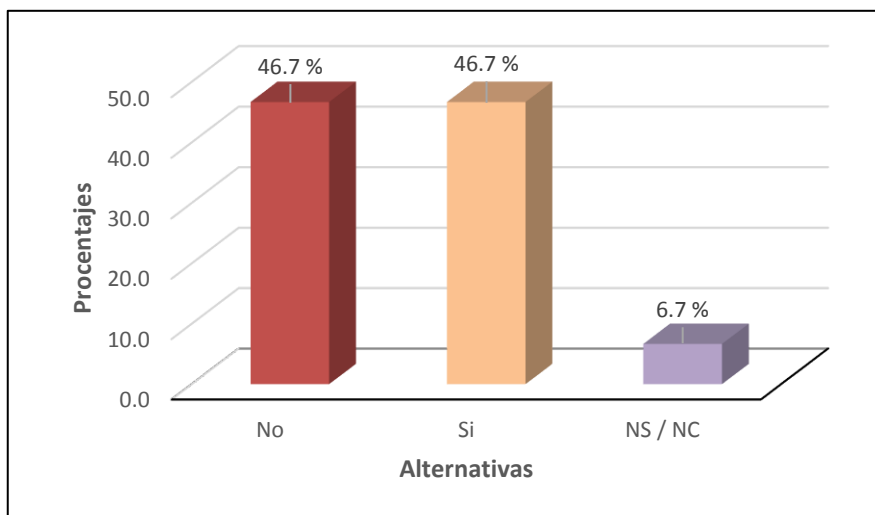
Tabla N° 06. *Indicadores de desempeño según utilización de periodos*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 14         | 46.7       |
| Si      | 14         | 46.7       |
| NS / NC | 2          | 6.7        |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente de elaboración propia de la autora*

### Interpretación.

Se evidencia que el 46.7% conoce que existen indicadores de desempeño, el otro 46.7% dice que sí, el 6.7% no sabe, no conoce.



*Figura 11.* Indicadores de desempeño, utilizando periodos  
Fuente Elaboración y Formulación propia.

Interpretación.

Demuestra que el 46.7% si conoce que existen indicadores de desempeño, utilizando periodos, el otro 46.7%, contesto que no existen indicadores de desempeño y el 6.7% no conoce o no sabe, sumando con lo que no conoce o no sabe, tenemos que un 53.4 % no utilizan indicadores de desempeño en su área laboral. Implica utilizar objetivos estratégicos.

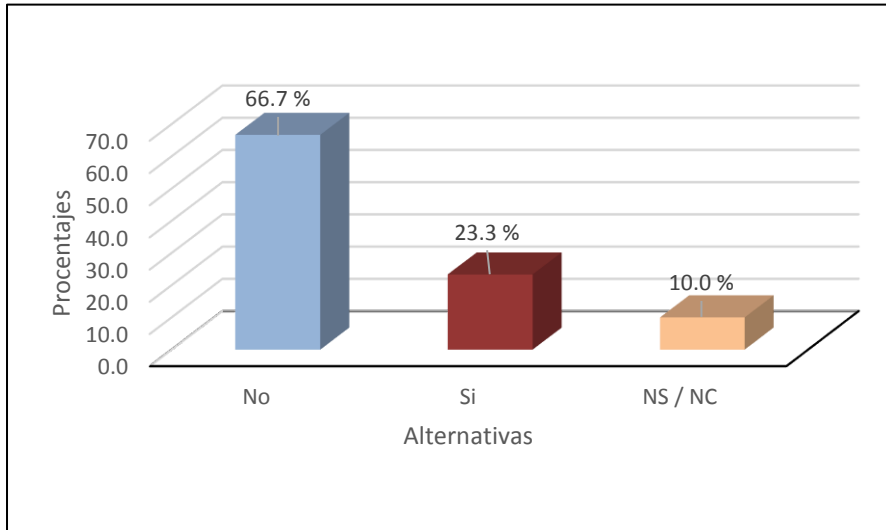
*Tabla N° 7. Los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 20         | 66.7       |
| Si      | 7          | 23.3       |
| NS / NC | 3          | 10.0       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora.

Interpretación.

En esta tabla se demuestra que un 66.7%, no son actualizados los indicadores de desempeño y el 23.3% si son actualizados y 10% no sabe, no conoce.



*Figura 12.* Los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia  
Fuente Elaboración y Formulación propia.

#### Interpretación.

Aquí se demuestra que el 66.7% no son actualizados los indicadores de desempeño, el 23.3 %, indican que si son actualizados los indicadores de desempeño y el 10% que no sabe y no conoce, se suma al porcentaje del 66.7%, quedando como resultado que el 76.7 % no están actualizados sus indicadores de desempeño o no usan estos indicadores. Esta estadística se interpreta que se debe utilizar las estrategias para la mejora continua.

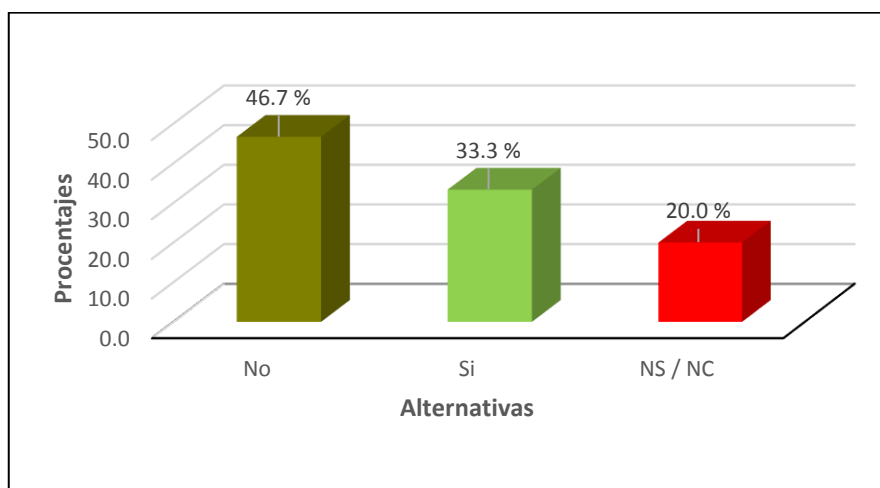
Tabla N°8. *Existen Recursos Financieros asignados a los cambios.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 14         | 46.7       |
| Si      | 10         | 33.3       |
| NS / NC | 6          | 20.0       |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora.

### Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 46.7 % opina que no existen recursos financieros asignados a los cambios en el volumen de las actividades realizadas, el 33.3% indica que si existen y un 20% no sabe, no conoce.



*Figura 13.* Existen Recursos Financieros asignados a los cambios.  
Fuente Elaboración y Formulación propia.

### Interpretación

En esta figura se puede identificar que el 33.3% manifiestan que si existen recursos financieros asignados a los cambios y el 33.3% más el 20% total 53.3 % consideran que no existen recursos financieros asignados a los cambios en el volumen de las actividades realizadas o planeadas, esto indica que no se está evaluando y/o midiendo las actividades realizadas. Otro indicador para la planeación estratégica.

Tabla N° 9. *Reducir al máximo el desperdicio en los procesos.*

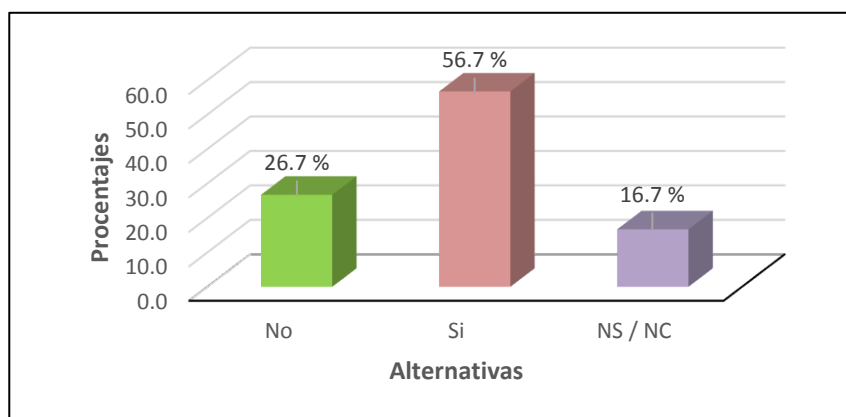
|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 8          | 26.7       |
| Si      | 17         | 56.7       |
| NS / NC | 5          | 16.7       |
| Total   | 30         | 100.0      |

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 56.7% opinan que si se puede reducir al máximo el desperdicio en los procesos, el 26.7% opina que no es posible, y el 16.7%, no sabe no conoce.

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 56.7% opinan que si se puede reducir al máximo el desperdicio en los procesos, el 26.7% opina que no es posible, y el 16.7%, no sabe no conoce.



*Figura 14.* Reducir al máximo el desperdicio en los procesos.

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura nos demuestra que el 56.7% cree que si se puede reducir al máximo el desperdicio en los procesos esto indica que superando el 50% que cree en el cambio, que está dispuesto a colaborar para las nuevas estrategias que utilice la institución, y tener como resultado reducción de gastos, este porcentaje es un factor importante para la mejora continua dentro de la institución.



Tabla N° 10. *Mejorar los recursos tecnológicos en la Institución.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 1          | 3.3        |
| Si    | 29         | 96.7       |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora.

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 96.7 por ciento está de acuerdo en mejorar los recursos tecnológicos dentro de la institución.

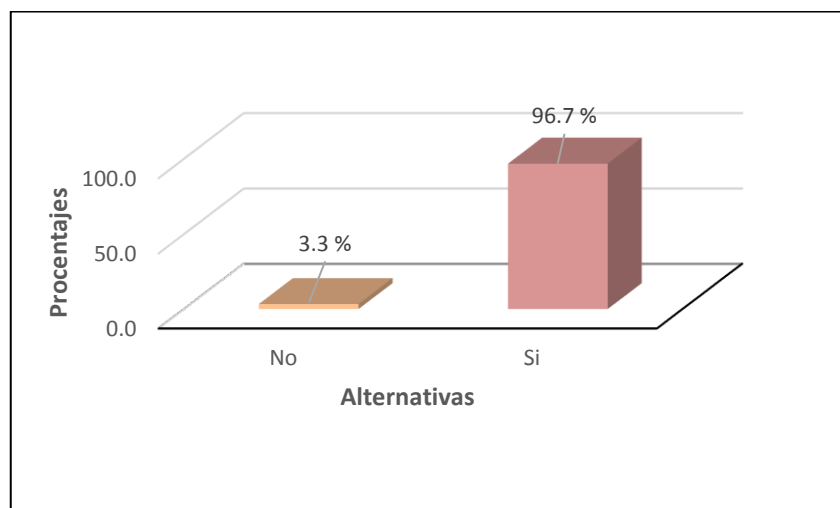


Figura 15. Fuente Elaboración y Formulación propia.  
Fuente Elaboración y Formulación propia.

Interpretación

En esta figura nos demuestra que el 97% cree que debe mejorar los recursos tecnológicos dentro de la Institución. Aquí es oportuno aplicar la planeación a mediano plazo.

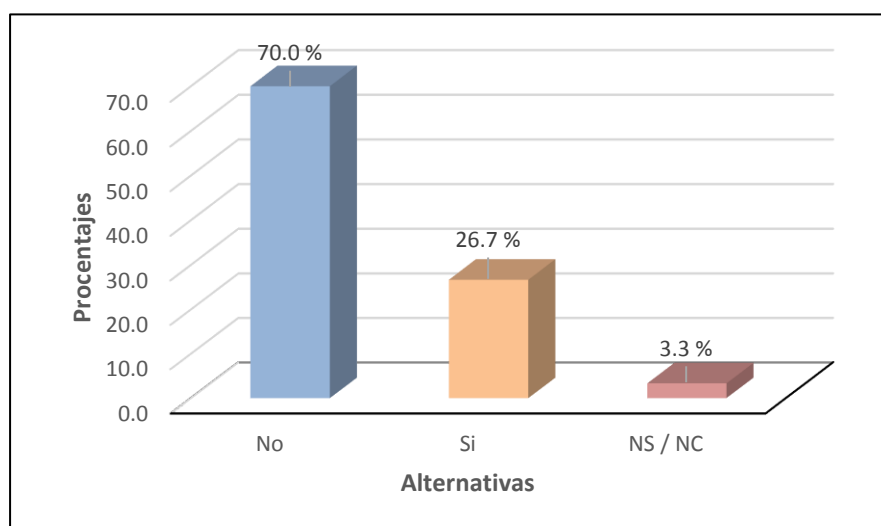
Tabla N°11. *Planeación y ejecución de mejora.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 21         | 70.0       |
| Si      | 8          | 26.7       |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora.

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 70 % opina que la planeación y ejecución de todas las dependencias de la Institución no se encuentran vinculadas para posibles



iniciativas de mejora, el 26.7% opina que sí y el 3.3 % no sabe, no conoce.

*Figura 16.* Planeación y ejecución de mejora.

*Fuente:* Elaboración y Formulación propia.

Interpretación

Se puede observar que el 70% opina que no hay planeación y ejecución de todas las dependencias de la Institución se encuentran vinculadas para posibles iniciativas de mejora, esto indica que requiere de cambios, buscando la integración a nivel institucional, tomando punto de inicio su infraestructura.

Tabla N°12. *La Institución cuenta con infraestructura tecnológica*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 24         | 80.0       |
| Si      | 5          | 16.7       |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla nos demuestra estadísticamente que el 80% opina que la Institución no cuenta con infraestructura tecnológica y/o software para cumplir sus funciones, el 16.7% opina que sí, y el 3.3. % no sabe, no conoce.

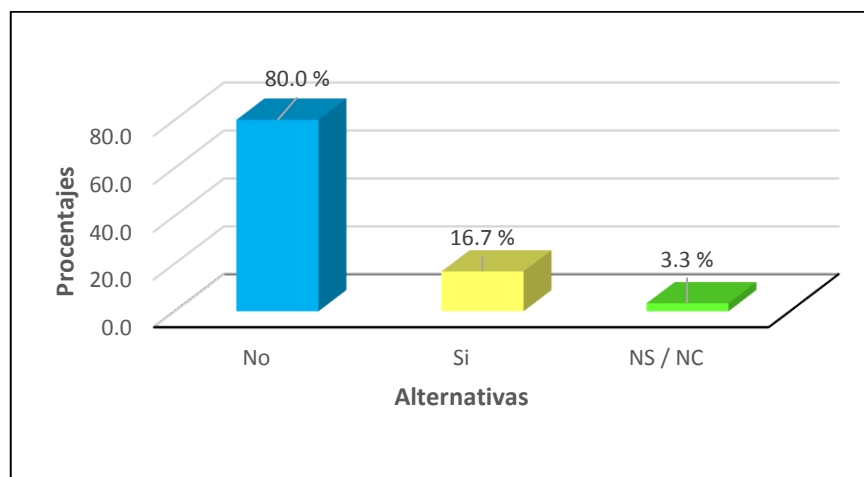


Figura 17. *La Institución cuenta con infraestructura tecnológica*  
Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación

En la figura se interpreta que el 80% opina que la Institución no cuenta con infraestructura tecnológica y/o software para cumplir sus funciones, se puede evidenciar, que la institución está descuidando su infraestructura, esto es importante para tener a tiempo la información en todo nivel y poder tomar decisiones adecuadas y en tiempos oportunos.

Tabla N°13. *Los incentivos que recibe el personal son efectivos.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 28         | 93.3       |
| Si    | 2          | 6.7        |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 93.3% opina que los incentivos que recibe el personal no son efectivos, no impulsan a alcanzar planes y metas, y 6.7%, opina que sí.

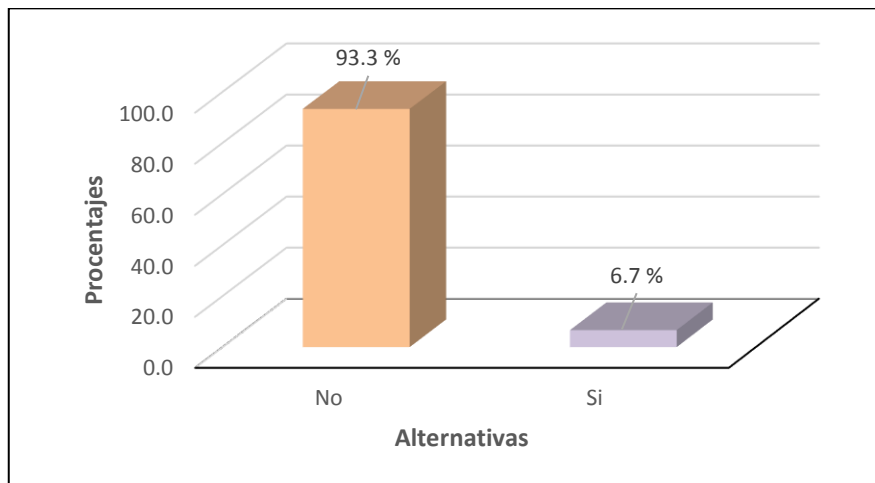


Figura 18. *Los incentivos que recibe el personal son efectivos.*  
Fuente: de elaboración propia de la autora

Interpretación

Esta figura nos demuestra que el 93.3% opina que los incentivos que recibe el personal no son efectivos, no impulsan alcanzar planes y metas, el porcentaje es bastante elevado, se puede evidenciar que la Institución no está evaluando el compromiso, el capital humano, son factores importantes porque encontrando satisfechos o entregando las herramientas adecuadas, deben cumplir eficiente sus labores y tener como resultados personal integrado y leal que evitara la perdida de material así como de tiempos muertos.

Tabla N°14. *EL clima laboral es idóneo para realizar las actividades.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 21         | 70.0       |
| Si      | 8          | 26.7       |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla nos demuestra que el 70% no cree que el clima laboral es idóneo para realizar las actividades, el 26.7% opina que sí y el 3.3 % no sabe, no conoce.

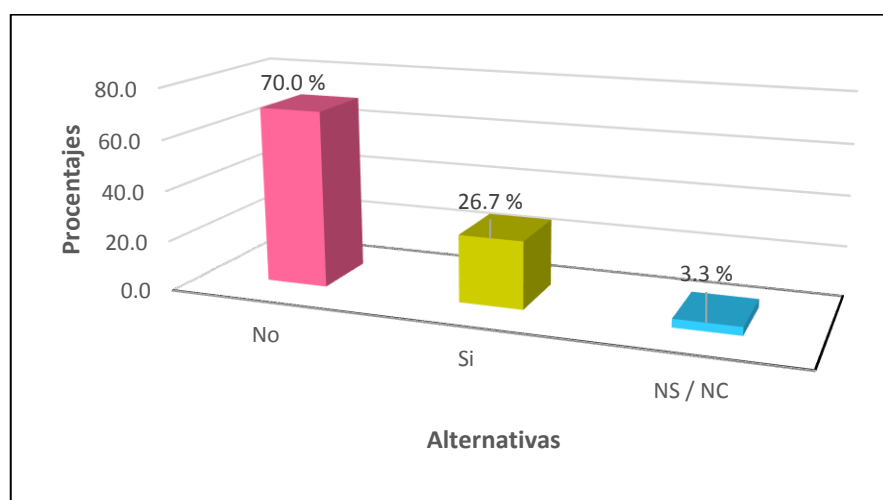


Figura 19. EL clima laboral es idóneo para realizar las actividades

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura estadística nos demuestra que el 70% opina que el clima laboral no es idóneo para realizar sus actividades, el porcentaje es bastante significativo, podemos evidenciar que el personal no se encuentra satisfecho realizando sus actividades, el clima laboral es una herramienta importante para mejorar la productividad en nuestra Institución.

Tabla N°15. *Adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 25         | 83.3       |
| Si    | 5          | 16.7       |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla nos demuestra que el 83.3 % opina que no cuenta con adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades el 16.7 % opina que sí.

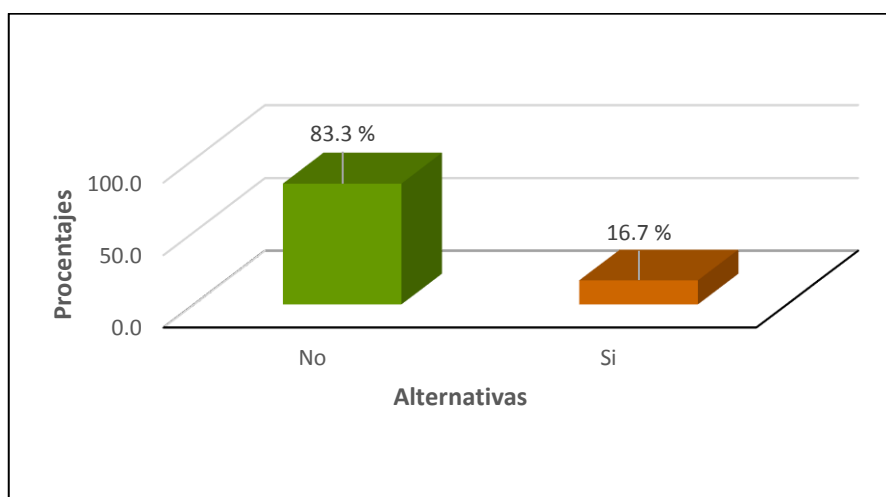


Figura 20. *Adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades.*  
Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura estadística nos demuestra que el 83.3 % no se encuentran satisfechos con las herramientas, infraestructura para desarrollar sus actividades, es muy poco el porcentaje 16.7%, que se encuentra satisfecho, con este resultado, se concluye que la productividad generada a un 100% por personal o mano de obra, esta es de 16.7 %. La Institución con este resultado tiene que evaluar, medir utilizar planes operativos. Para llegar a aumentar margen de satisfacción, que a su vez genera productividad.

Tabla N°16. *Las capacitaciones son importantes.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 1          | 3.3        |
| Si    | 29         | 96.7       |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se demuestra que el 96.7% Cree que las capacitaciones son importantes para un óptimo desempeño laboral y un 3.3. % opina que no.

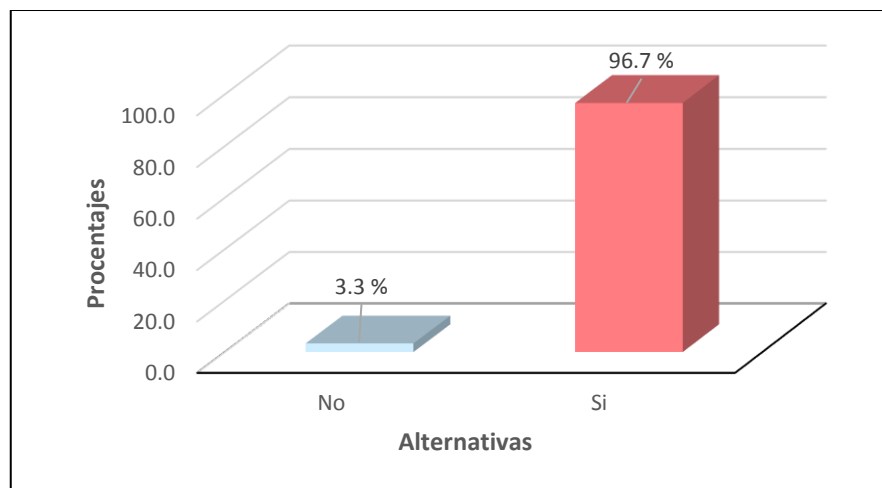


Figura 21. *Las capacitaciones son importantes.*

Fuente Elaboración y Formulación propia.

Interpretación

En la figura estadística se puede evidenciar que el personal se encuentra preparado para los cambios de mejora que la institución realice, el porcentaje de un 96.7% es levado, la institución aplicando una estrategia de mejora continua, utilizando las herramientas adecuadas, podrá lograr de manera progresiva óptimos resultados.

Tabla N°17. Las capacitaciones según su área y especialidad.

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 19         | 63.3       |
| Si    | 11         | 36.7       |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 63.3 % opina que la Institución no cumple con brindar las capacitaciones según su área y especialidad y el 36.7 % si cree que la Institución cumple con brindar las capacitaciones según su área y especialidad.

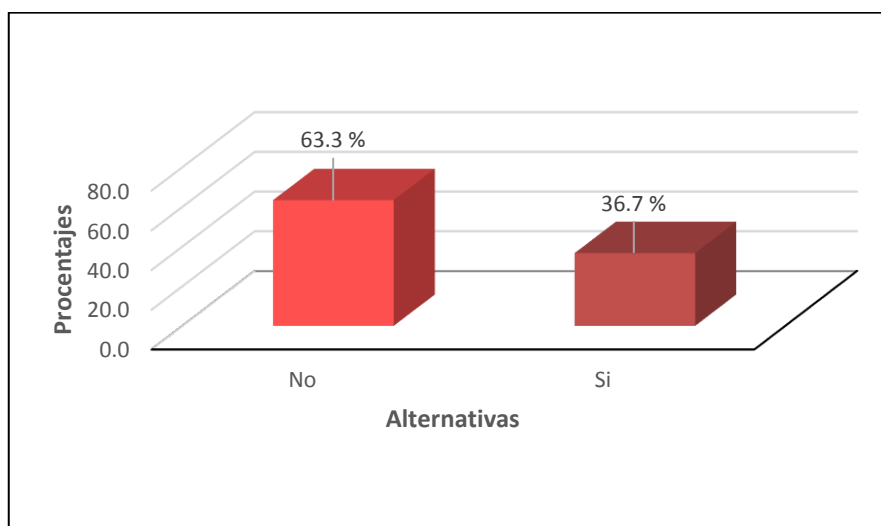


Figura 22. Las capacitaciones según su área y especialidad.

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura nos demuestra que la Institución solo tiene satisfechos a un 36.7% y un 63.3 % no, la diferencia es mucha. En este caso la institución tiene que realizar una planeación operativa, para identificar el motivo por el cual solo se está beneficiando a un porcentaje mínimo de la institución, evaluar los motivos que generan estos resultados.



Tabla N° 18. *El personal cumple con los perfiles específicos.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 12         | 40.0       |
| Si      | 17         | 56.7       |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla estadística nos demuestra que el 56.7 % opina que el personal que trabaja en su área si cumple con los perfiles específicos, un 40. % opina que no cumple y el 3.3. % opina no sabe, no conoce.

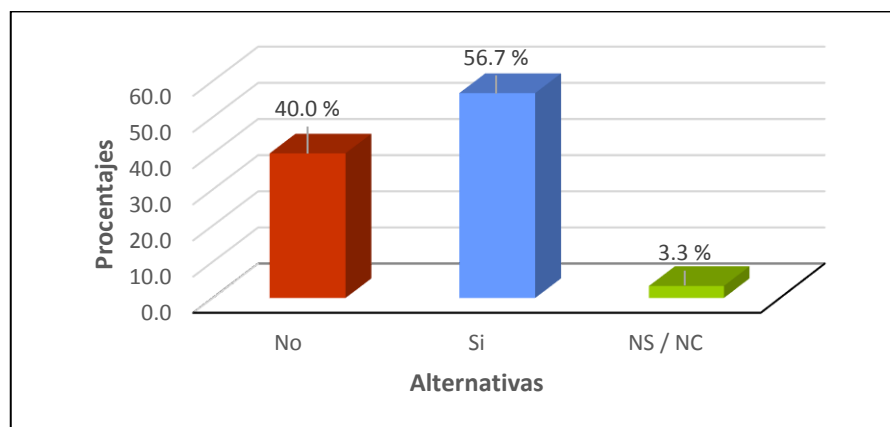


Figura 23. El personal cumple con los perfiles específicos.

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

En esta figura estadística nos demuestra que un 56.7 % opina que si cumple con los perfiles específicos, un 40 % opina que no, y un 3.3 % no sabe, no conoce, aquí demuestra que el porcentaje del perfil que si cumple, supera el 50%, pero opino que debería mejorar este porcentaje para cumplir, eficientemente con las tareas encomendadas, debe existir colaboración, compañerismo para que se cumpla esta regla de ocupar puestos acorde a su perfil profesional.

Tabla N°19. Reuniones motivadoras para el personal.

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 28         | 93.3       |
| Si      | 1          | 3.3        |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

La tabla estadística nos demuestra que un 93.3 % opina que la Institución No organiza reuniones motivadoras para el personal, un 3.3. % opina que Sí organiza reuniones motivadoras y una 3.3. % no sabe, no conoce.

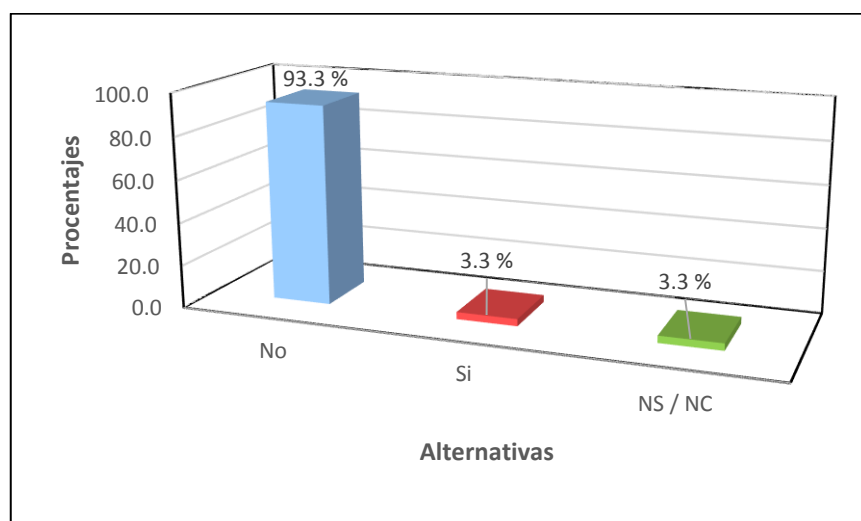


Figura 24. Reuniones motivadoras para el personal.

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura estadística nos demuestra que el 93.3% requiere que la organización se comprometa más con sus trabajadores, que exista la comunicación, exista transparencia, que la gerencia se vea involucrada con los trabajadores.

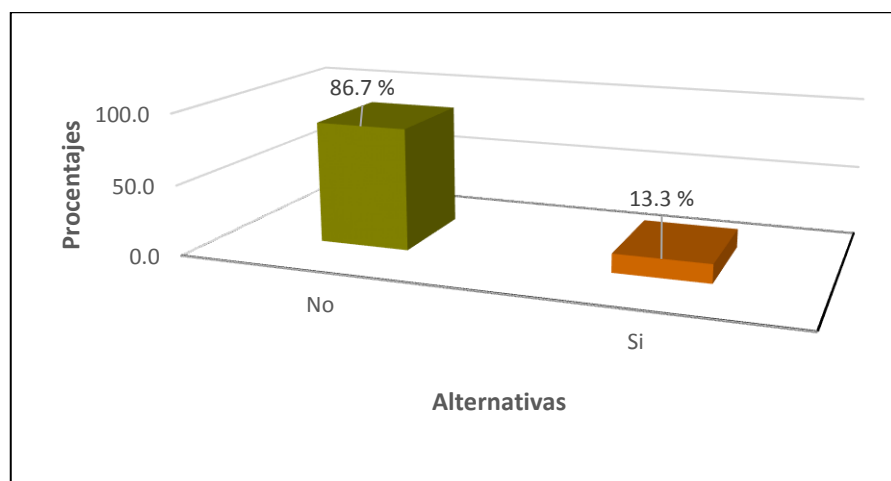
Tabla N°20. *Fortalecer la integración laboral.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 26         | 86.7       |
| Si    | 4          | 13.3       |
| Total | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla nos demuestra que el 86.7 % opina que la institución No se preocupa por fortalecer la integración laboral, el 13.3 % opina que Sí.



*Figura 25.* Fortalecer la integración laboral.

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

En esta figura estadística se puede apreciar que el 86.7% opina que la Institución No se preocupa por fortalecer la integración laboral, el porcentaje es elevado, la planeación operativa debe estar integrada, para futuras alternativas de mejora. La institución es la encargada de promover este cambio organizacional.

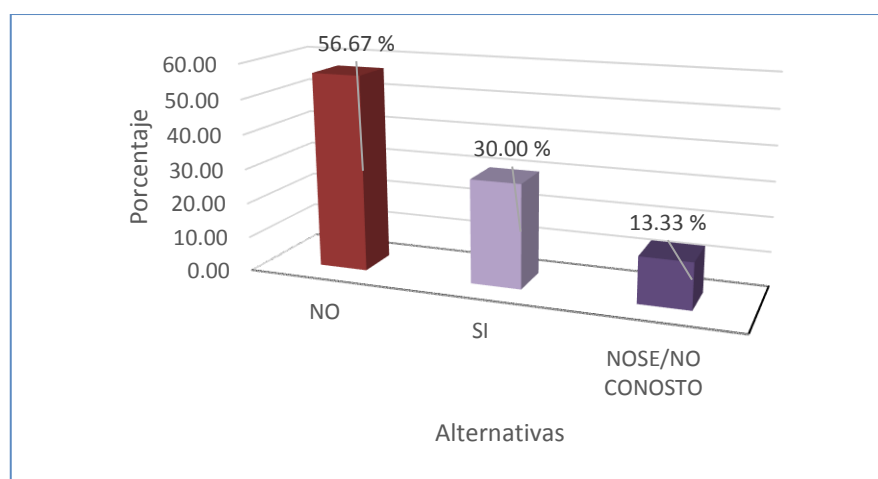
Tabla N°21. *Cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 17         | 56.7       |
| Si      | 9          | 30.0       |
| NS / NC | 4          | 13.3       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se demuestra que un 70% opina que existe la cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo, un 23.3 opina que No, y un 6.7 % no sabe, no conoce.



*Figura 26.* *Cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo*  
*Fuente:* Elaboración y Formulación propia

Interpretación

En esta figura estadística nos demuestra que un 70 % opina que existe cooperación y lealtad entre compañeros, representa un porcentaje importante, demuestra que se puede trabajar en equipo buscando entre compañeros las estrategias de mejora, para elevar un adecuado ambiente laboral, con óptimos resultados.

Tabla N°22. *Limitaciones para la toma de decisiones*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 7          | 23.3       |
| Si      | 21         | 70.0       |
| NS / NC | 2          | 6.7        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se puede apreciar que el 70% opina que Si existen limitaciones para la toma de decisiones, el 23.3 opina que No existen limitaciones para la toma de decisiones y 6.7 % no sabe, no opina.

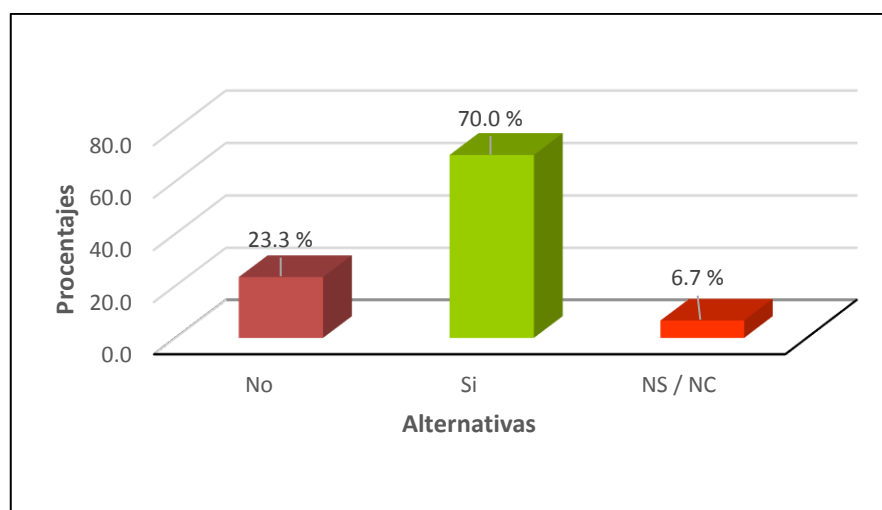


Figura 27. *Limitaciones para la toma de decisiones*

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Se demuestra que el 70 % opina que existen limitaciones para la toma de decisiones, esta opinión se debe que se evidencian cambios inoportunos que posteriormente conllevan a resultados negativos y con elevados costos financieros.

Tabla N°23. *La información es un factor importante.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 1          | 3.3        |
| Si    | 29         | 96.7       |
| Total | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se demuestra que el 96.7 % opina que la información Si es un factor importante para la toma de decisiones. El 3.3. % opina que No es importante.

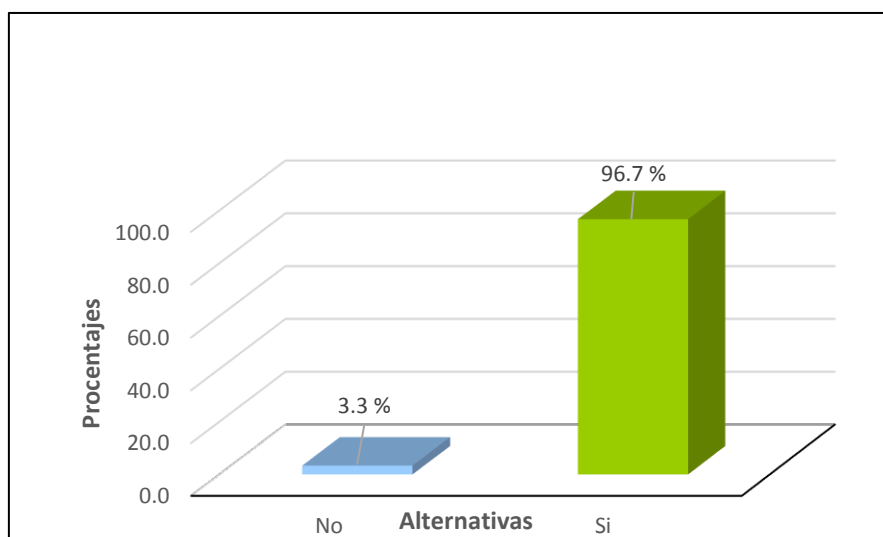


Figura 28. *La información es un factor importante.*

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Se demuestra que la información es un factor importante para la toma de decisiones, porque si se da una información adecuada en los tiempos oportunos tendremos como resultados, toma de decisiones en el momento oportuno. Esta es una estrategia que la Institución.

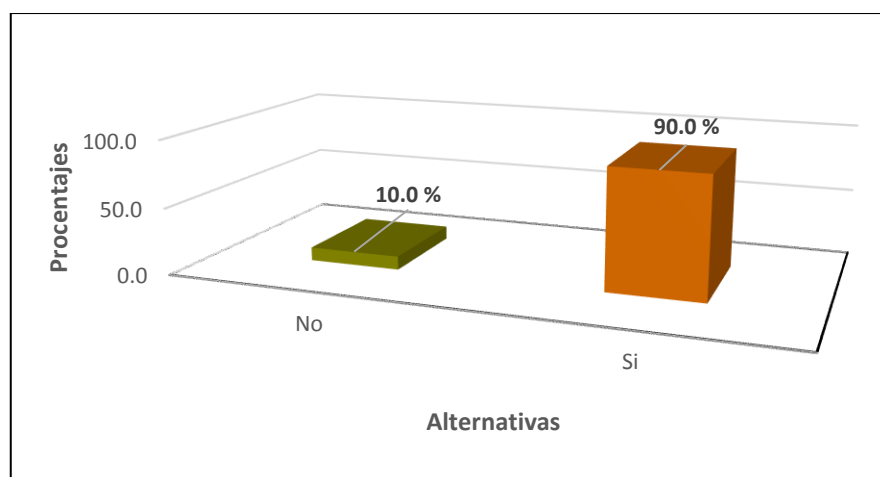
Tabla N°24. *La información contable es objetiva.*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 3          | 10.0       |
| Si    | 27         | 90.0       |
| Total | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

#### Interpretación.

Esta tabla demuestra que un 90 % manifiesta que la información Contable es objetiva para la toma de decisiones, y un 10 % opino que la información contable No es objetiva para la toma de decisiones.



*Figura 29.* La información contable es objetiva.

*Fuente* Elaboración y Formulación propia

#### Interpretación

Nos demuestra que el 90 % opina que la información contable es objetiva para la toma de decisiones, la Contabilidad es una información financiera que sirve para la toma de decisiones, para la inversión, recursos humanos etc. La Institución, tiene que utilizar estrategias para que esta información se cumpla de manera oportuna.

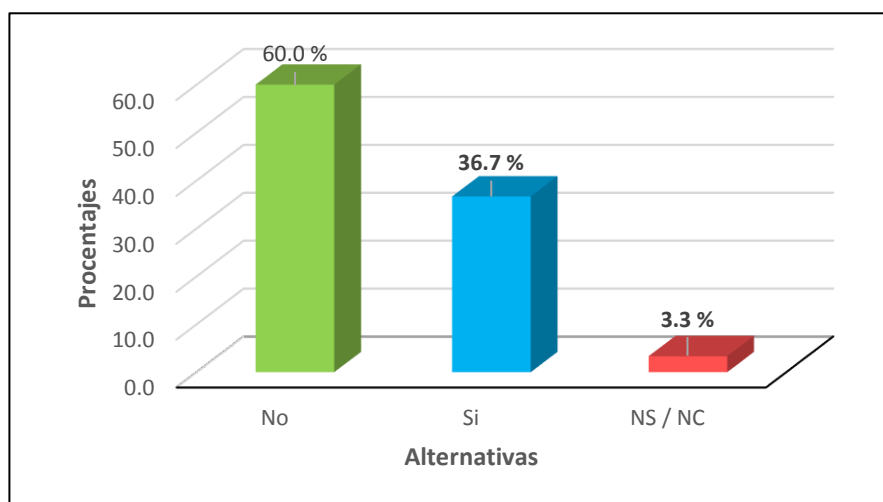
Tabla N°25 *Procesos que maneja la Institución.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 18         | 60.0       |
| Si      | 11         | 36.7       |
| NS / NC | 1          | 3.3        |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla estadística demuestra que un 60% opina que los procesos que ahora maneja la Institución No deben mantenerse, 36.7 % opina que Si y el 3.3. % no sabe, no conoce.



*Figura 30.* Procesos que maneja la Institución.

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Esta figura estadística nos demuestra que los procesos que ahora maneja la Institución deben cambiar, se debe evaluar cada uno de los procesos para evidenciar aquellos que no están cumpliendo de manera objetiva, evidenciar donde se encuentran aquellos procesos repetitivos, de esta manera lograr , mayor agilidad de la información.



Tabla N°26. *Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones*

|       | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| No    | 18         | 60.0       |
| Si    | 12         | 40.0       |
| Total | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla nos demuestra que el 60 % opina que No existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones, un 40 % opina que Si existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones.

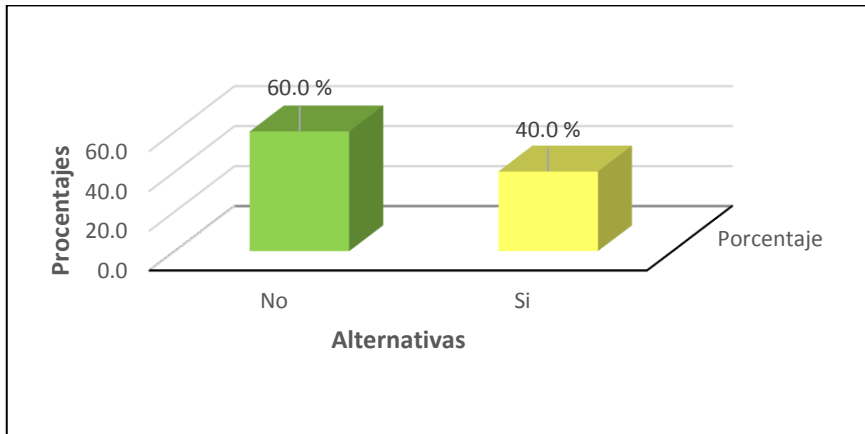


Figura 31. *Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones*

Fuente: Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Nos demuestra que el 60% opina que no existe eficiencia y efectividad en las operaciones de la Institución, se deben utilizar herramientas de gestión operativa, para poder analizar cada una de las operaciones y medir los resultados.

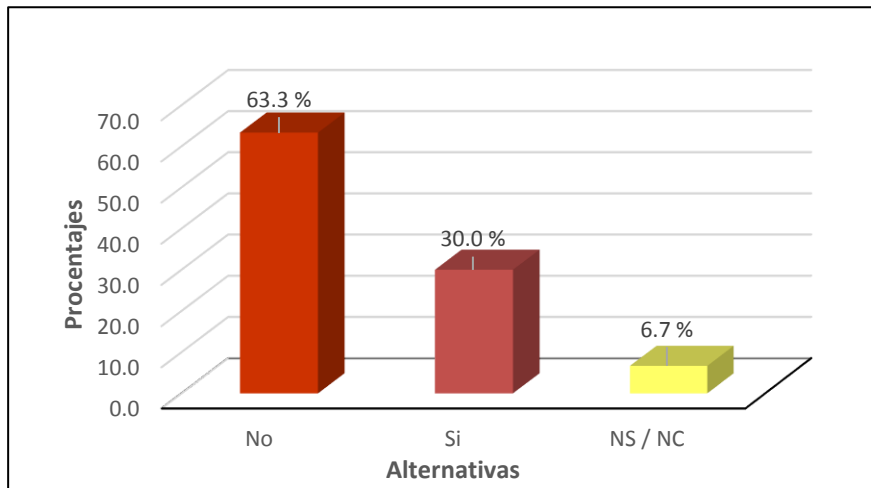
Tabla N° 27. *Plan estratégico para mejorar los procedimientos.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 19         | 63.3       |
| Si      | 9          | 30.0       |
| NS / NC | 2          | 6.7        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

### Interpretación.

La tabla indica que el 63.3 % opina que no existe un plan estratégico para mejorar los procedimientos a corto plazo el 30 % opina que Si existe plan estratégico, y el 6.7 %



opina que no sabe, no conoce.

*Figura 32.* Plan estratégico para mejorar los procedimientos.  
Fuente Elaboración y Formulación propia

### Interpretación

Aquí se puede demostrar que no existen planes estratégicos, para los procedimientos a corto plazo, y si existen el personal operativo no tiene conocimiento de estas estrategias, esto denota la falta de comunicación. Por parte de la Institución.

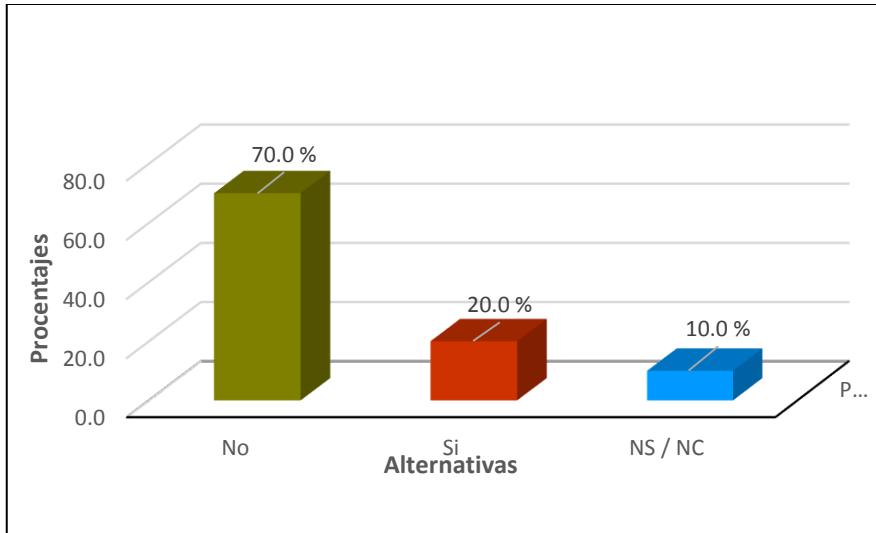
*Tabla N°28.* Control de los procesos en la Institución.

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 21         | 70.0       |
| Si      | 6          | 20.0       |
| NS / NC | 3          | 10.0       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

### Interpretación.

En esta tabla demuestra que el 70 % opina que no existe control de procesos, el 20 % opina que Si existe control en los procesos y un 10 % no sabe, no conoce.



*Figura 33. Control de los procesos en la Institución.*

Fuente Elaboración y Formulación propia

### Interpretación

Esta figura demuestra que el 70%, de los encuestados opina que No existe un control de los procesos en la Institución esto demuestra que la institución no se está preocupando por un control adecuado en los procesos y medir los resultados, no está utilizando las herramientas adecuadas para evaluar que se está cumpliendo cada una de las funciones establecidas en cada proceso, a esto se puede determinar que no existe una Contabilidad de Gestión.

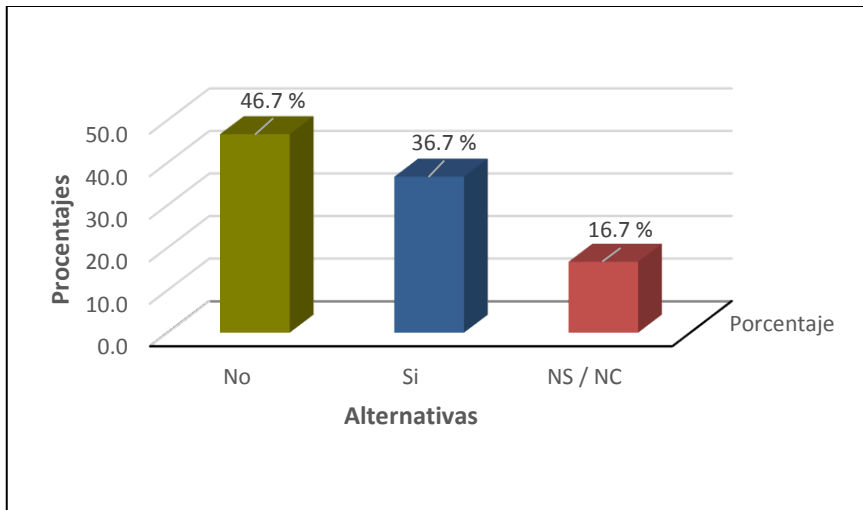
Tabla N°29. *Las actividades se ajustan a lo planeado.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 14         | 46.7       |
| Si      | 11         | 36.7       |
| NS / NC | 5          | 16.7       |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

### Interpretación.

Las actividades desarrolladas por la Institución se ajusta a lo planeado, el 46.7 % opina que No, el 36.7 % opina que Si y el 16.7 opina no sabe, no conoce



*Figura 34.* Las actividades se ajustan a lo planeado.

Fuente Elaboración y Formulación propia

### Interpretación

Esta figura nos demuestra que el 46.7 % , no es lo suficientemente significativa para determinar que las actividades no se ajustan a lo planeado, por ser una institución pública, presupuestalmente las actividades financieras se tienen que desarrollar a lo planeado, pero existen recursos propios, los cuales pueden variar en periodos, esta información es importante para la toma de decisiones , utilizando una adecuada Contabilidad de Gestión, se evaluaría los resultados financieros para la toma de decisiones.

Tabla N° 30. *Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 19         | 63.3       |
| Si      | 7          | 23.3       |
| NS / NC | 4          | 13.3       |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se puede observar que el 63.3 % opina que los recursos obtenidos No son usados de manera eficiente en consecución de las metas fijadas, el 23.3 % opina que sí y el 13.3 % no sabe no, no conoce.

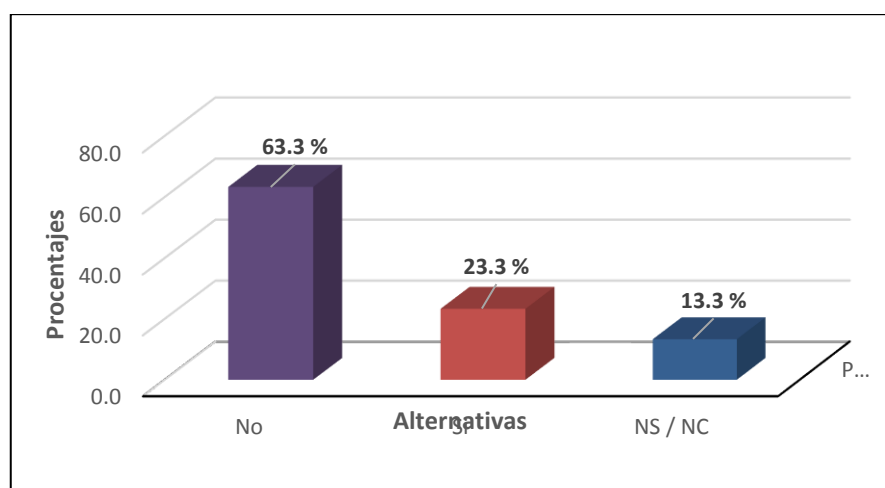


Figura 35.. *Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente*  
Fuente Elaboración y Formulación propia.

Interpretación

Se evidencia que el 63.3 % opina que los recursos obtenidos No son usados de manera eficiente en la consecución de las metas fijadas, se demuestra que no existe las estrategias necesarias para una planeación en la Contabilidad de Gestión. Mediante la cual se puede mediar si es oportuno utilizar los recursos financieros en las diferentes acciones administrativas.

Tabla N° 3I. *Los recursos obtenidos son usados de manera.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 16         | 53.3       |
| Si      | 8          | 26.7       |
| NS / NC | 6          | 20.0       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

Esta tabla nos demuestra que un 53.3% opina que los recursos obtenidos No son usados de manera efectiva en la consecución de las metas fijadas, el 26.7 % opina que Si es posible y el 20% no sabe, no conoce.

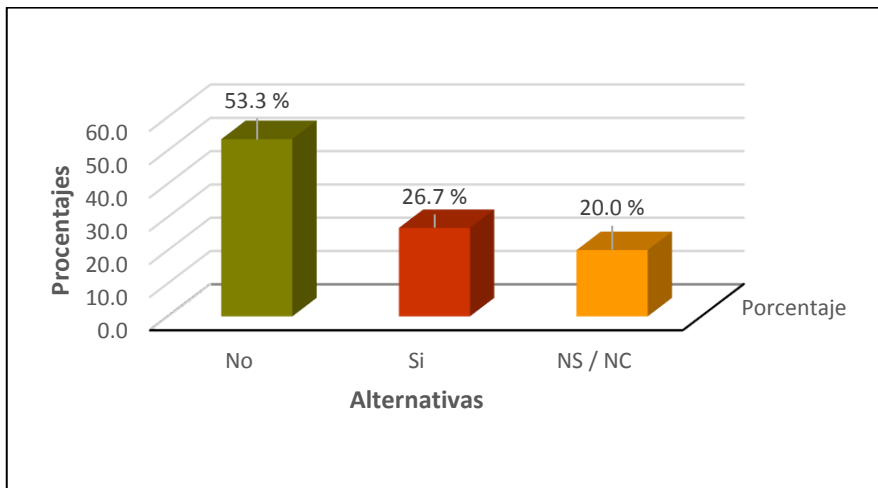


Figura 36. *Los recursos obtenidos son usados de manera.*

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Se demuestra que un 53.3% opina que los recursos No son usados de manera efectiva, se puede concluir que el personal opina de esta manera debido a las inversiones realizadas, en proyectos, en infraestructura no son monitoreados para evaluar si están cumpliendo de manera efectiva, para lo cual fueron creados o implementados.

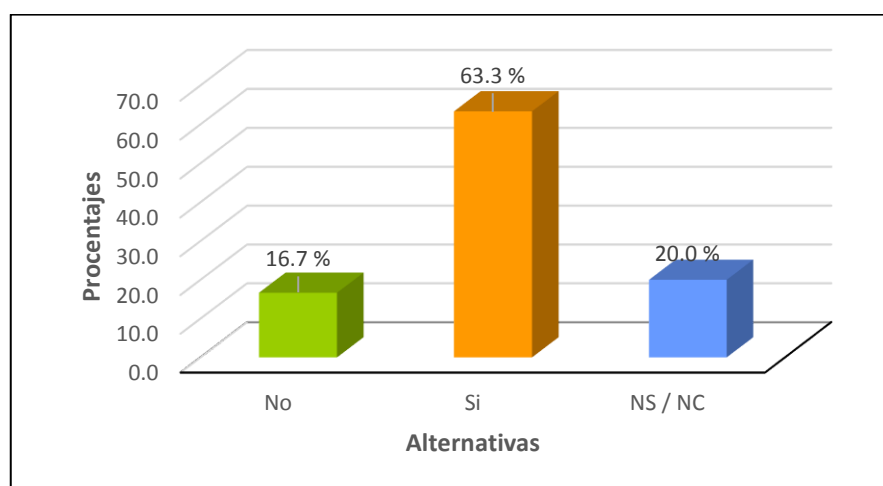
Tabla N°32. *Herramienta cuadro de Mando Integral.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 5          | 16.7       |
| Si      | 19         | 63.3       |
| NS / NC | 6          | 20.0       |
| Total   | 30         | 100.0      |

*Fuente* de elaboración propia de la autora

Interpretación.

En esta tabla se demuestra que el 63.3 % opina que Si debe existir la herramienta de cuadro de mando integral, el 20 % no sabe, no conoce y el 16.7 % opina que No debe existir esta herramienta de cuadro de mando integral.



*Figura 37.* Herramienta cuadro de Mando Integral.

Fuente Elaboración y Formulación propia

Interpretación

Se demuestra que el 63.3 % opina que debe existir la herramienta de cuadro de mando integral, efectivamente esta herramienta es muy importante porque está basado en indicadores económicos donde se evalúa el nivel estratégico dentro de la institución.

Tabla N°33. Los *Costos de procesar y producir la información.*

|         | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| No      | 4          | 13.3       |
| Si      | 24         | 80.0       |
| NS / NC | 2          | 6.7        |
| Total   | 30         | 100.0      |

Fuente de elaboración propia de la autora

#### Interpretación.

En esta tabla nos demuestra que un 80% cree que debe tomar en cuenta los costos de procesar y producir la información en relación a los beneficios, 13.3 % opina que No, y el 6.7% no sabe, no conoce.

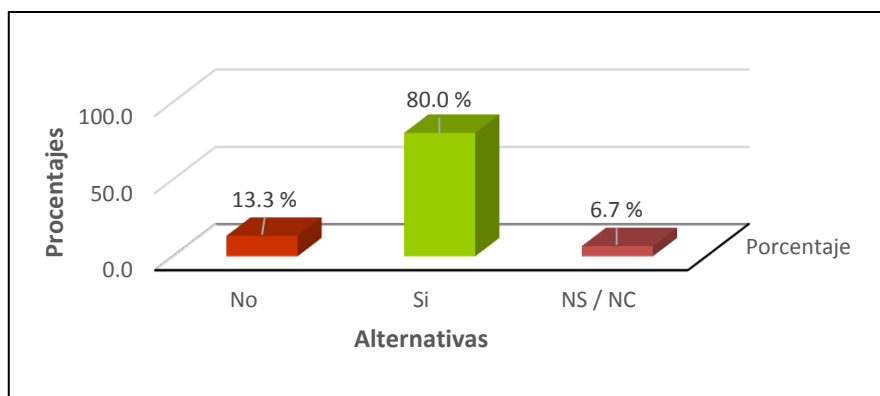


Figura 38. Los *Costos de procesar y producir la información.* Fuente: Elaboración y Formulación propia Interpretación

Nos demuestra que el porcentaje del 80% opina que es importante tomar en cuenta los costos de procesar y producir la información en relación a los beneficios, esto es posible si utilizamos las herramientas necesarias que nos ayuden a planificar y desarrollar estrategias en la Contabilidad de Gestión, haciendo un adecuado estudio y con la participación de todos los trabajadores es posible.



Tabla N° 34.

*Matriz de correlaciones entre la variable independiente la aplicación de la Filosofía Lean Management y la Contabilidad de Gestión.*

|  |   | PLANEACION<br>ESTRATEGICA | PLANEACION A MEDIANO<br>PLAZO | PLANEACION<br>OPERATIVA | ESTRTEGIAS DE LA<br>ORGANIZACION | GESTION DE<br>SISTEMAS DE CONTROL<br>OPERATIVO | CONTABILIDAD<br>DE GESTION |
|--|---|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--|----------------------------|
| DIMENSIONES DE LAS<br>VARIABLES INDEPENDIENTES<br>Y DEPENDIENTES | PLANEACION ESTRATEGICA                      | 1,000                     | ,985                          | ,822                    | ,984                             | ,842   | ,863                       |
|  | PLANEACION A MEDIANO PLAZO                  | ,985                      | 1,000                         | ,940                    | ,887                             | ,838   | ,937                       |
|  | PLANEACION OPERATIVA                        | ,822                      | ,940                          | 1,000                   | ,896                             | ,908   | ,842                       |
|  | ESTRTEGIAS DE LA ORGANIZACION               | ,984                      | ,887                          | ,896                    | 1,000                            | ,925   | ,929                       |
|  | GESTION DE SISTEMAS DE CONTROL<br>OPERATIVO | ,842                      | ,838                          | ,908                    | ,925                             | 1,000  | ,841                       |
|  | CONTABILIDAD DE GESTION                     | ,963                      | ,937                          | ,842                    | ,929                             | ,841   | 1,000                      |
|  | Sig. (Unilateral)                           |                           |                               |                         |                                  |  |                            |
|  | PLANEACION ESTRATEGICA                      |                           | ,000                          | ,000                    | ,000                             | ,000   | ,000                       |
|  | PLANEACION A MEDIANO PLAZO                  | ,000                      |                               | ,000                    | ,000                             | ,000   | ,000                       |
|  | PLANEACION OPERATIVA                        | ,000                      | ,000                          |                         | ,000                             | ,000   | ,000                       |
|  | ESTRTEGIAS DE LA ORGANIZACION               | ,000                      | ,000                          | ,000                    |                                  | ,000   | ,000                       |
|  | GESTION DE SISTEMAS DE CONTROL<br>OPERATIVO | ,000                      | ,000                          | ,000                    | ,000                             |  | ,000                       |
|  | CONTABILIDAD DE GESTION                     | ,000                      | ,000                          | ,000                    | ,000                             | ,000   |                            |

En el cuadro se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

Prueba de Hipótesis.

Planteo de Hipótesis

Ho: “La aplicación Filosofía Lean Management NO influye en la gestión Contable caso UNFV- 2016”

H<sub>1</sub>: “La aplicación Filosofía lean Management SI influye en la Gestión Contable caso UNFV-2016”

n.s = 0.05

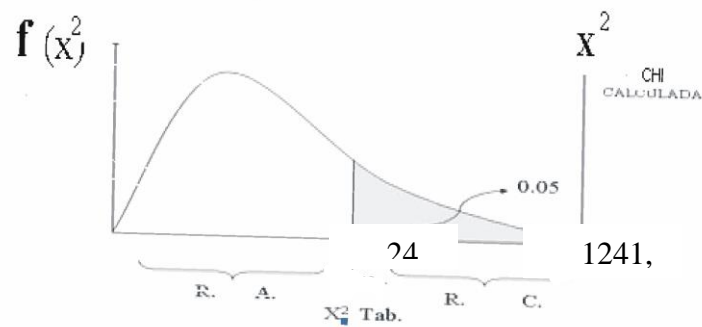
a) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla N° 35. *Kmo y Prueba de Bartlett*

|   |                         |          |
|---|-------------------------|----------|
| Medida de adecuación muestra de Káiser-Meyer-Olkin. |                         | 0,889    |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Chi-cuadrado aproximado | 1241,598 |
|   | gl                      | 15       |
|   | Sig.                    | 0,000    |

b) La Contrastación de la Hipótesis

$\chi^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad es 24,996  
La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.  
La parte



Sombreada es el error de la prueba.

Observa en el gráfico que  $\chi^2_{Calculado}$  es mayor que la  $\chi^2_{Tabular}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula).

a) La conclusión:

Se puede concluir, que, la aplicación filosofía Lean Management SI influye en la gestión Contable caso UNFV-2016, a un nivel de significación del 5%.

b) Confiabilidad del Instrumento por Alfa de Cronbach.

Los resultados aplicando la SPSS fueron:

Tabla N° 36. *Estadísticos de Fiabilidad.*

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N° de elementos |
|------------------|--|-----------------|
| 98,67%           | 98.14%   | 29 preguntas    |

Fuente: Elaboración propia en SPSS

El resultado de confiabilidad es alto 98,67% por tanto tú instrumentos ha tenido muy buena consistencia interna.

#### 4.2. Conclusiones

1) La Filosofía de Lean Management influye en la Contabilidad de Gestión ya que permite obtener valor, gestionando procesos que lleguen a lograr la eficiencia. Lean Management utiliza herramientas que se complementan y tienen como resultado la excelencia, que es el motivo de esta investigación, mejorar los procesos administrativos aplicando la filosofía de Lean Management en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

2) La investigación evidenció la importancia de la Planeación Estratégica que tuvo como resultado una adecuada Contabilidad de Gestión, para obtener una eficaz información financiera, que logro una eficiencia en la toma de decisiones, contribuyo a la mejora continua, se articuló la organización, se evaluó el desempeño y se determinaron los objetivos

La investigación demostró que la Planeación Operativa influye en la Contabilidad de Gestión, porque generó la cooperación y el compromiso a nivel institucional, se evidenció que con la capacitación se mejoró el rendimiento en los procesos, mejoró las relaciones interpersonales, según el resultado se demuestra que el personal administrativo, analistas contables presupuestales y jefes de área estuvieron dispuestos al cambio.

3) La investigación demostró que el Cuadro de Mando Integral el Balanced Scorecard influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016. El cuadro de mando Integral es una herramienta muy eficaz que permitió medir todos los ejes de la organización tanto de manera cuantitativa como cualitativa, contribuyo a la toma de decisiones para generar rentabilidad económica, como equilibrio institucional, se demostró de qué manera facilita la información sobre la disponibilidad de recursos líquidos en la empresa de manera inmediata que contribuyo a evaluar los costos y proyectos de inversión.

#### 4.3. Recomendaciones.

1) La Filosofía de Lean Management demostró que influye en la Contabilidad de Gestión, es recomendable que las herramientas que utiliza esta filosofía puedan también ser aplicadas en todas las dependencias de la Universidad Nacional Federico Villarreal, porque permite que se desarrolle un mecanismo para obtener valor, gestionando procesos que lleguen a lograr la eficiencia. Las palabras claves de esta filosofía con excelencia, valor, despilfarro, recursos.

2) La investigación evidenció la importancia de la Planeación Estratégica que tuvo como resultado una adecuada Contabilidad de Gestión, para obtener una eficaz información financiera, que logro una eficiencia en la toma de decisiones, contribuyo a la

mejora continua, se articuló la organización, se evaluó el desempeño y se determinaron los objetivos de parte de la dirección. Se firmaron convenios de cooperación interinstitucional, obteniendo una eficiente planeación estratégica se podrá lograr continuar firmando convenios a nivel internacional en las diferentes carreras que cuenta la Universidad en beneficio de los alumnos, para la cual fue creada esta Institución Universitaria y cumpliendo conforme lo establece la Ley universitaria.

3) La investigación demostró que la Planeación Operativa influye en la Contabilidad de Gestión, porque generó la cooperación y el compromiso a nivel institucional, se evidenció que con la capacitación se mejoró el rendimiento en los procesos, mejoró las relaciones interpersonales, según el resultado se demuestra que el personal administrativo, analistas contables presupuestales y jefes de área estuvieron dispuestos al cambio. Es recomendable que la dirección de la organización evalúe esta herramienta importante para la Institución, porque permite detectar los errores y evidencia el compromiso institucional, personal motivado que tiene como resultado en eficiente trabajo.

4) La investigación demostró que el Cuadro de Mando Integral el Balanced Scorecard influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016. El cuadro de mando Integral es una herramienta muy eficaz que permitió medir los ejes que generan información para la oficina de contabilidad, medir los costos y poder evaluar los proyectos de inversión en beneficio de la Universidad Nacional Federico Villarreal, esta misma herramienta eficaz es recomendable se aplique en todas las oficinas, facultades y dependencias, contribuirá a generar resultados positivos en respuesta a la información, la cual sirve de apoyo para la toma de decisión y la implementación de la institución, se detecte la deficiencia en los procesos y utilizar las herramientas adecuadas para solucionarlo en el tiempo oportuno. Según como lo demuestra el cuadro de mando integral.

## V . DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

Los procesos repetitivos generan el problema en la entrega de información contable de las diferentes dependencias a la oficina de contabilidad de la Universidad Nacional Federico Villarreal así como lo indica Baluis Flores, Carlos Andre. (2013) .Equipos, procesos y plantas a través de la continua eliminación de pérdidas y la mejora de rendimientos; todo esto a través de un trabajo organizado. Aquí nos manifiesta que el trabajo en equipo contribuye a que los procesos se realicen de manera eficiente y se pueda detectar los errores.

El alto costo que genera la deficiente información por parte de los almacenes que llegan a contradicciones con la oficina de logística, se debe implementar una nueva estructura organizativa en el nivel de los almacenes, capacitar al personal y especificar cuáles son sus obligaciones y el compromiso con la Institución, como lo indica Hemeryth.Charpentier,,Flavia;.Sánchez Gutiérrez, Jesica Margarita (2013) La empresa Constructora A&A SAC, y después de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes, para optimizar la gestión de los inventarios, se llega a determinar ante la deficiente estructura organizativa se diseñó una nueva estructura organizativa a nivel de los almacenes especificar las obligaciones del personal.

El Control Interno de una Institución del sector público es un eje importante que permite una adecuada información del desarrollo de las actividades dentro de ella, por este motivo que la administración pública debe estar capacitada e informada en relación a las funciones que órgano institucional desempeña y la colaboración de todos los que desarrollan

actividades administrativas , como lo manifiesta Obispo (2013). El control interno constituye una herramienta de apoyo para que tomare decisiones la alta dirección, tanto en instituciones públicas como privadas, cuyo propósito es que los objetivos planteados por la empresa se cumplan a cabalidad con las normas y los reglamentos establecidos.

Alberca Carrasco, Noé Irvin Martín (2014,p.13) señala que:"Desde 1999 GyM abraza la filosofía Lean como directriz para enfocar la gestión de sus proyectos, desde entonces ha ido madurando conceptos a través de la aplicación práctica de la filosofía en proyectos de todo tipo".

El Cuadro de Mando Integral llamado también Balanced Scorecard, debe de implementarse dentro de la Institución, es una herramienta administrativa estratégica que su análisis en el desarrollo operativo aplicado en otras instituciones demostró un eficiente resultado, como lo manifiesta Belotsevkovskiy, Roman.(2005) Toda implementación de Balanced Scorecard debe empezar con un proceso de análisis estratégico de la posición competitiva de la empresa. La complejidad del proceso depende mucho del nivel de aplicación de herramientas y técnicas administrativas dentro de la empresa.

Considero que el capital humano es un factor muy importante dentro de toda organización, mediante el valor humano tendremos los resultados planeados para llegar a los objetivos esperados, es importante que también sean motivados, capacitados hacer saber que son una pieza importante con interés con beneficios comunes. Así como lo manifiesta Huamanchuco Venegas, Henry (2006) Para el personal, que ellos sean considerados como el elemento actuante, participante y de propuestas, para lo cual no solamente debe ser remunerado económicamente bien, sino motivado por diferentes formas. Según lo



anunciado por el actor, se considera que es una de las estrategias operativas de control. Como lo dice Cabrera Piñeros Andrés Javier (20015), Lean Management es de gran utilidad, optimizando el proceso con suavidad y elaborando un cambio en la mentalidad de los colaboradores obteniendo como resultado un departamento de compras eficiente y en constante mejora.

La Contabilidad de Gestión es el desarrollo de las prácticas de gestión en toda organización con una adecuada disciplina tal como lo indican Rosalba e Isabel (2013), Shields (1997), Scapens y Bromwich (2001), Luft y Shields (2003), Mensa et. al. (2004), Hesbord et. al. (2007) y Lindsquist y Smith (2009) quienes identifican y analizan, además, las publicaciones que contribuyen a la investigación en el área contable-administrativa, y permiten dibujar un panorama de la tendencia actual que sigue la Contabilidad de Gestión.

## VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### FUENTES DE INFORMACIÓN

ÁLVAREZ, Hector. F. (2015) *La convergencia de racionalidades en la dirección de organizaciones*. Revista de la Agrupación Joven. Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). N° 13 – 2015.ISSN 1988-9011 .pp. 125 – 147. Universidad Nacional de Córdoba .Argentina.

ÁRNAO RONDÁN, Raymundo. (2011). LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA: “EL CASO DE LA GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICALOCAL EN EL PERÚ”Universidad Católica Sedes Sapientiae.Lima-Perú. Editorial.Talleres Gráficos de Llamkay S.A.C.Sexta edición, marzo 2011.

BALLVE, Alverto M.(2006) Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 3, año 2006, pp 13-38

CUATRECASAS ARBÓS, Lluís. (2014). *Lean Management: la excelencia empresarial basada en obtener grandes resultados con pocos recursos*. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 19, año 2014, pp. 51-70

CUATRECASAS Arbós, Lluís (2016). *Lean Management y la competitividad después de la crisis*.Publicado el 29 de enero 2016

INDA CUNNINGHAM, Arturo Enrique (2003) El Mapa. Una guía para el mejoramiento de la calidad en la pequeña y mediana empresa, basada en el método de W Edward Deming.Libro. Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia.

CEBALLOS MOLANO,Raquel.(2012)*Gestión del Talento Humano y Liderazgo Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes”* Revista de Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle. Colombia.

DAFT,Richard.L (2011) Teoría y diseño organizacional. Décima edición. Editora de producción Gloria Luz Olguín Sarmiento

DEXTRE FLORES, José Carlos; Del Pozo Rivas Raúl Sergio. (2012) ¿Control de gestión o gestión de control? .Management control or control management? Contabilidad y Negocios (7) 14, 2012 / ISSN 1992-1896

FERNÁNDEZ HATRE, Alonso (2003). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Centro para la calidad en Asturias.Edita: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

- MARTINEZ AVILA, Alejandra Marcos; Valdés Alarcón, Eduardo; Fraga Rodríguez Rafael de la Caridad (2015). “Revistas Científicas en el Campo de las Ciencias Contable Administrativas: Publicaciones en el Campo de la Investigación en Contabilidad de Gestión”
- MAYOR GAMERO, Juan Guillero (2016) Ministerio de Economía y Finanzas.
- KANE, Katherine (2004). La ventaja humana en Unibanco. (Informe del Salón de la Fama del Cuadro de Mando Integral de 2004), disponible en [www.harvardbusinessonline.org](http://www.harvardbusinessonline.org) (Producto n. ° 5828).
- KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. (2005). El cuadro de mando integral "Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura.”
- MINTZBERG, Henry; QUINN BRIAN, James; VOYER, Jhon (1997), “El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos”. 1ª ed., México.
- OBISPO CHUMPITAZ, Daniel; Gonzales Rentería, Yuri Gagarin 2015“Caracterización del Control Interno en la Gestión de las Empresas Comerciales del Perú 2013. Revista In Crescendo. Institucional. 2015.
- BLANCO DOPICO, Isabel; MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Rosalba (2013), “Congreso Internacional de Contaduría y Administración”, REVISTAS CIENTÍFICAS EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS CONTABLE ADMINISTRATIVA.
- NÁJERA, Santiago (2016). “Teoría de Juegos y Gestión Estratégica”. INNOVA Research Journal, Vol 1, No. 1.
- SIERRA CASTRO, Enrique (1978) “La planificación operativa y el plan de mediano plazo” *Comercio Exterior*, vol. 28, núm. 4, abril de 1978, pp. 394-406. México.
- TITO HUAMANI, Pedro L. (2003) “Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional”. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Lima.

### **Referencias electrónicas**

- ALFARO MANDILES, Karen Lizeth.(2006) “*Modelo de gestión estratégica para transformar las bibliotecas universitarias públicas de Lima Metropolitana en centros de gestión de la información.*”
- ALBERCA CARRASCO, Noé Irvin Martín (2014) “*Valoración en la Implementación de las Herramientas Lean Construcción Aplicadas al Control de Costos, Plazos y Productividad en el Proyecto Central de Hidroeléctrica Cerro del Aguila Huancaveloica-Perú*” Para optar el título de Ingeniero industrial Universidad Nacional de Piura, Perú”

- BALUIS FLORES, Carlos Andre. (2013). “*Optimización de procesos en la fabricación de termas electricas utilizando herramientas de Lean Manufacturing.*” Universidad Catolica del Perú, Octubre de 2013”
- BELOTSEVKOVSKIY, Roman.(2005) “*Investigación y Desarrollo de un Tablero de Mando para la Gestión Empresarial Basado en el Sistema de GestiónEstratégica Balanced Scorecard*”. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- BLANCO DOPICO.Isabel (2007) “*Contabilidad de Gestión Tópicos y agenda de investigación*” *Revista de Estudios Politécnicos Polytechnical Studies Review* 2007, Vol IV, n.º 7, 041-088. Universidad de Santiago de Compostela .España.
- CABRERA PIÑEROS A.J, (2015) “Modelo Lean Management. Implementación de la Estrategia 5s para Responsables del Departamento de Compras” Universidad del Tolima, Universidad Militar Nueva Granada- Facultad de Ingeniería – 2015. Colombia.
- CRUZ CUBILLOS, Milton Andrés. (2015) “Análisis de Mejoramiento de los Capítulos PMI a través de Metodología Lean en el Sector de Construcción” Universidad Nueva Granada.
- ESPINOSA SAMANIEGO C.E. (2015) Integración al Modelo Ecuador de la Metodología de Planeación Estratégica-Operacional y Lean Management. Universidad San Francisco de Quito
- FALAGÁN FRANCO, Ana (2013-2014). Análisis de la implantación de técnicas de mejora competitiva en las empresas de Castilla y León: Lean Management. Universidad de León.
- HEMERYTH. CHARPENTIER, Flavia; SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, Jesica Margarita (2013) “Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013” Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.
- HUAMANCHUCO VENEGAS, Henry (2006). “Modelo de Control Estratégico para el Sector Saneamiento en el Perú” Universidad Privada Antenor Orrego .UPAO, Trujillo. Perú.
- HUELLEMAN, Evert (2014) Encuesta de Desempeño Empresarial 2014
- LÓPEZ ROLDÁN, Pedro y Sandra Fachelli (2015) “*Metodologia de la Investigación Social Cuantitativa*” Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) Barcelona Dipòsit Digital de Documents Universitat Autònoma de Barcelona.

- MONTIEL GÓMEZ, Clemente Pérez (2014), “Análisis y propuesta de mejora del proceso de manufactura de productos de línea blanca utilizando la metodología kaizen”. Moranga Castro. Azalea (2015)
- ALBERCA CARRASCO, Noé Irvin Martín. (2014) "Valoración en la Implementación de Herramientas Lean Construcción Aplicadas al Control de Costos, Plazo y Productividad en el Proyecto Central Hidroeléctrica Cerro del Aguila-Huancavelica- Perú". Universidad Nacional de Piura-Perú. 2014. Ingeniero Industrial.
- ORTIZ USECHE, Alexis, “Diseño de un modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las Pymes”. Universidad Politécnica de Madrid. Grado Doctor -2013. España.
- RÍOS SÁNCHEZ, Kelly (2014) “Gestión De Procesos Y Rentabilidad En Las Empresas De Courier en Lima Metropolitana, 2012-2013”, Universidad San Martín de Porres.
- RUBIO ARAVENA, Caren Dina (2013) “Propuesta de Mejora a los Procesos de Contabilidad y Finanzas: Evaluación y Modelamiento Estratégico – Operacional”. Universidad Santiago de Chile.
- SEPÚLVEDA WETZEL, Johnny Richard (2008). “Aplicación de lean Management al ciclo de maduración en una empresa industrial”.
- UGARTE SILVA, Saturnino Alfonso (2003). “La Contabilidad Gubernamental como factor hacia la calidad total de la Gestión Financiera”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Lima, Perú.
- VILLA PARRA, Jenny Marcela (2013). “Diseño de un Modelo de Flexibilización de Manufactura para el Mejoramiento de los Procesos de Fabricación de Galletas Crackers Utilizando Herramientas de Lean Manufacturing”. Universidad Nacional de Colombia.
- VALENCIA VENEGAS, Sandra Patricia (2013) “La filosofía *LEAN* aplicada en la Gerencia de proyectos”, Universidad Nacional de Colombia.
- VÁSQUEZ HIDALGO, Isabel (2005) “Tipos de Estudio y Metodos de Investigación”.

APLICAR LA FILOSOFIA LEAN MANAGEMENT EN LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN ÁREA CONTABLE: CASO: “UNFV 2016

| <b>PROBLEMA GENERAL</b>  | <b>OBJETIVO GENERAL</b>   | <b>HIPOTESIS GENERAL</b>   |
|--|---|--|
| <p>¿Cómo influye la aplicación de la Filosofía Lean Management en la Contabilidad de Gestión en la Universidad nacional Federico Villarreal año 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos.</b></p> <p>a. ¿De qué manera la Planeación estratégica influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016?</p> <p>b. ¿De qué manera la planeación operativa influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016?</p> <p>c. ¿De qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016?</p> | <p>Determinar como la Filosofía Lean Management influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1 Establecer de qué manera la Planeación Estratégica influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.</p> <p>2 Establecer de qué manera la Planeación Operativa influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016.</p> <p>3 Establecer de qué manera el Cuadro de Mando Integral influye en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal en el año 2016.</p> | <p>La Filosofía de Lean Management por ser coherente y consistente influye positivamente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal.</p> <p><b>Hipótesis Específica</b></p> <p>La Planeación Estratégica de la Contabilidad por ser una necesidad previsible influye relevantemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.</p> <p>La Planeación Operativa por ser previsible influye convenientemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.</p> <p>El Cuadro de Mando Integral el Balanced Scorecard por ser una necesidad insoslayable influye convenientemente en la Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Federico Villarreal año 2016.</p> |

ANEXO 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE DE LAS HIPOTESIS

LA APLICACIÓN DE LA FILOSOFIA DE LEAN MANAGEMENT Y LA CONTABILIDAD DE GESTION: CASO: UNFV -2016

| VARIABLES   | DIMENSIONES                                | INDICADORES  | ITEMS                                     | INSTRUMENTOS |
|---|--|--|---|--------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE<br><br><b>1.APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA LEAN MANAGEMENT</b> | • PLANEACIÓN ESTRATEGICA                   | Objetivos Estratégicos<br>Mejora Continua  | Pregunta<br>1,2,3,4,5                     | Encuesta     |
|   | • PLANEACION A MEDIANO PLAZO               | Adquisiciones<br>Infraestructura   | Pregunta<br>6,7,8                         | Encuesta     |
|   | • PLANEACION OPERATIVA                     | Organización, Limpieza,<br>Disciplina, Compromiso Capital<br>Humano, Integración, Cooperación,<br>Lealtad. | Pregunta<br>9,19,11,12,13,14,15,<br>16,17 | Encuesta     |
| VARIABLE DEPENDIENTE<br><br><b>2.CONTABILIDAD DE GE</b>                           | • ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN            | Toma de decisiones<br><br>Comunicación   | Pregunta<br>18,19,20,21                   | Encuesta     |
|   | • GESTION DE SISTEMAS DE CONTROL OPERATIVO | Planificar<br>Plazos de ejecución  | Pregunta<br>22,23,24                      | Encuesta     |
|   | • CONTABILIDAD DE GESTIÓN                  | Planificación<br>Control(Cuadro de mando<br>Integral)<br>Costos  | Pregunta<br>25,26,27,28,29                | Encuesta     |

**ENCUESTA  
LA APLICACIÓN DE LA FILOSOFIA LEAN MANAGEMENT Y LA CONTABILIDAD DE  
GESTION”: CASO UNFV DURANTE EL PERIODO 2016**

| Tipo de Institución |  |           |  | Genero |  |       |  |
|---------------------|--|-----------|--|--------|--|-------|--|
| Universidad         |  | Instituto |  | Hombre |  | Mujer |  |

Datos Generales

Valora de acuerdo a la siguiente escala:

- (1) No
- (2) Si
- (3) No se / no conozco

**LA VARIABLE DEPENDIENTE: FILOSOFIA LEAN MANAGEMENT**

|           | Dimensiones / ítems  | Clasificación |   |   |
|-----------|--|---------------|---|---|
|           |  | 1             | 2 | 3 |
|           | <b>Planeación Estratégica</b>  |               |   |   |
| <b>1</b>  | ¿Usted conoce las expectativas de la Institución?  |               |   |   |
| <b>2</b>  | ¿Crees que existen indicadores de desempeño, utilizando periodos?  |               |   |   |
| <b>3</b>  | ¿Crees que los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia?   |               |   |   |
| <b>4</b>  | ¿Existen recursos financieros asignados a los cambios en el volumen de las actividades realizadas y/o planeadas?                     |               |   |   |
| <b>5</b>  | ¿Cree que puede reducir al máximo el desperdicio en los procesos?  |               |   |   |
|           | <b>Planeación a Mediano Plazo</b>  |               |   |   |
| <b>6</b>  | ¿Cree usted que se debe mejorar los recursos tecnológicos en la Institución?   |               |   |   |
| <b>7</b>  | ¿La planeación y ejecución de todas las dependencias de la Institución se encuentran vinculadas para posibles iniciativas de mejora? |               |   |   |
| <b>8</b>  | ¿Cree usted que la Institución cuenta con infraestructura tecnológica y/o software para cumplir sus funciones?                       |               |   |   |
|           | <b>Planeación Operativa</b>  |               |   |   |
| <b>9</b>  | ¿Cree que los incentivos que recibe el personal son efectivos e impulsan a alcanzar planes y metas?                                  |               |   |   |
| <b>10</b> | ¿Cree que el clima laboral es idóneo para realizar las actividades?  |               |   |   |
| <b>11</b> | ¿Cree usted que cuenta con adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades?  |               |   |   |
| <b>12</b> | ¿Cree que las capacitaciones son importante para un óptimo desempeño laboral?  |               |   |   |
| <b>13</b> | ¿Usted cree que la Institución cumple con brindar las capacitaciones según su área y especialidad?.                                  |               |   |   |
| <b>14</b> | ¿Cree usted que el personal que trabaja en su área cumple con los perfiles específicos?  |               |   |   |
| <b>15</b> | ¿La institución organiza reuniones motivadoras para el personal?   |               |   |   |
| <b>16</b> | ¿La institución se preocupa por fortalecer la integración laboral?   |               |   |   |
| <b>17</b> | ¿Existe cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo?   |               |   |   |



**LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

|           | Dimensiones / ítems  | Clasificación |   |   |
|-----------|--|---------------|---|---|
|           |  | 1             | 2 | 3 |
|           | <b>Estrategia de la Organización</b>   |               |   |   |
| <b>18</b> | ¿Existen limitaciones para la toma de decisiones?  |               |   |   |
| <b>19</b> | ¿La información es un factor importante para la toma de decisiones?  |               |   |   |
| <b>20</b> | ¿La información contable es objetiva para la toma de decisiones?   |               |   |   |
| <b>21</b> | ¿Los procesos que ahora maneja la institución deben mantenerse?  |               |   |   |
|           | <b>Gestión de Sistemas de Control Operativo</b>  |               |   |   |
| <b>22</b> | ¿Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones?  |               |   |   |
| <b>23</b> | ¿Cree usted que hay un plan estratégico para mejorar los procedimientos a corto plazo?                           |               |   |   |
| <b>24</b> | ¿Existe un control de los procesos en la Institución?  |               |   |   |
|           | <b>Contabilidad de Gestión</b>   |               |   |   |
| <b>25</b> | ¿Las actividades desarrolladas en la institución se ajustan a lo planeado?                                       |               |   |   |
| <b>26</b> | ¿Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente y efectiva en la consecución de las metas fijadas?        |               |   |   |
| <b>27</b> | ¿Los recursos obtenidos son usados de manera efectiva en la consecución de las metas fijadas?                    |               |   |   |
| <b>28</b> | ¿Cree que debe existir la herramienta cuadro de mando integral?  |               |   |   |
| <b>29</b> | ¿Cree que se debe tomar en cuenta los costos de procesar y producir la información en relación a los beneficios? |               |   |   |

ANEXO 4 VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE:  
LA FILOSOFIA DE LEAN MANAGEMENT**

|    | Dimensiones / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugere<br>ncias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-----------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |                 |
|    | <b>Planeación Estratégica</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |                 |
| 1  | ¿Usted conoce las expectativas de la Institución?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 2  | ¿Crees que existen indicadores de desempeño, utilizando periodos?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 3  | ¿Crees que los indicadores de desempeño son actualizados con frecuencia?   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 4  | ¿Existen recursos financieros asignados a los cambios en el volumen de las actividades realizadas y/o planeadas?                     | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 5  | ¿Cree que puede reducir al máximo el desperdicio en los procesos?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
|    | <b>Planeación a Mediano Plazo</b>  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 6  | ¿Cree usted que se debe mejorar los recursos tecnológicos en la Institución?   |                          |    |                         |    |                       |    |                 |
| 7  | ¿La planeación y ejecución de todas las dependencias de la Institución se encuentran vinculadas para posibles iniciativas de mejora? | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 8  | ¿Cree usted que la Institución cuenta con infraestructura tecnológica y/o software para cumplir sus funciones?                       | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
|    | <b>Planeación Operativa</b>  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 9  | ¿Cree que los incentivos que recibe el personal son efectivos e impulsan a alcanzar planes y metas?                                  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 10 | ¿Cree que el clima laboral es idóneo para realizar las actividades?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 11 | ¿Cree usted que cuenta con adecuada infraestructura para desarrollar sus actividades?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 12 | ¿Cree que las capacitaciones son importante para un óptimo desempeño laboral?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 13 | ¿Usted cree que la Institución cumple con brindar las capacitaciones según su área y especialidad?.                                  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 14 | ¿Cree usted que el personal que trabaja en su área cumple con los perfiles específicos?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 15 | ¿La institución organiza reuniones motivadoras para el personal?   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 16 | ¿La institución se preocupa por fortalecer la integración laboral?   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 17 | ¿Existe cooperación y lealtad entre compañeros de trabajo?   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |

**VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE:  
LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

|    | Dimensiones / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugere<br>ncias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-----------------|
|    |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |                 |
|    | <b>Estrategia de la Organización</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |                 |
| 18 | ¿Existen limitaciones para la toma de decisiones?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 19 | ¿La información es un factor importante para la toma de decisiones?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 20 | ¿La información contable es objetiva para la toma de decisiones?   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 21 | ¿Los procesos que ahora maneja la institución deben mantenerse?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
|    | <b>Gestión de Sistemas de Control Operativo</b>  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 22 | ¿Existe eficacia y efectividad en nuestras operaciones?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 23 | ¿Cree usted que hay un plan estratégico para mejorar los procedimientos a corto plazo?                           | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 24 | ¿Existe un control de los procesos en la Institución?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
|    | <b>Contabilidad de Gestión</b>   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 25 | ¿Las actividades desarrolladas en la institución se ajustan a lo planeado?                                       | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 26 | ¿Los recursos obtenidos son usados de manera eficiente y efectiva en la consecución de las metas fijadas?        | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 27 | ¿Los recursos obtenidos son usados de manera efectiva en la consecución de las metas fijadas?                    | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 28 | ¿Cree que debe existir la herramienta cuadro de mando integral?  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |
| 29 | ¿Cree que se debe tomar en cuenta los costos de procesar y producir la información en relación a los beneficios? | x                        |    | x                       |    | x                     |    |                 |

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ing. Denis Christian Ovalle Paulino**

**DNI: 40234321**

**Especialidad del validador: DOCENTE METODOLOGO**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**

Mg. Denis Christian Ovalle Paulino

10 de Marzo del 2017

ANEXO 5 .MATRIZ DE DATOS

| N° de Encuestado | VARIABLE INDEPENDIENTE |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     | VARIABLE DEPENDIENTE |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                  | p1                     | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18                  | P19 | P20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | P29 |
| 1                | 2                      | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   |
| 2                | 1                      | 2  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 3                | 2                      | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 4                | 2                      | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   |
| 5                | 2                      | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 6                | 3                      | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   |
| 7                | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 3   |
| 8                | 1                      | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 9                | 2                      | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 10               | 2                      | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 3   | 1   | 2   |
| 11               | 2                      | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 12               | 1                      | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 13               | 3                      | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 3   |
| 14               | 3                      | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2   |
| 15               | 3                      | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 16               | 2                      | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 17               | 2                      | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 18               | 2                      | 1  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 19               | 1                      | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   |
| 20               | 2                      | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   |
| 21               | 2                      | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1                    | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   |
| 22               | 2                      | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1                    | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 23               | 1                      | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1                    | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   |
| 24               | 3                      | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   |
| 25               | 2                      | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   |
| 26               | 2                      | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   |
| 27               | 2                      | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   |
| 28               | 3                      | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   |
| 29               | 2                      | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   |
| 30               | 2                      | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2                    | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   |

62 48 43 52 57 59 40 37 32 40 35 59 41 49 33 34 47 55 59 57 43 42 43 42 51 45 50 61 58

