



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de
Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.**

Autora: María de las Mercedes Mata Aranguren

Tutor: Martin Serpa

Caracas, Agosto de 2012



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de
Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.**

Línea de Trabajo: Control de Gestión

Tutor: Martin Serpa

Dedicatorias

A Dios primeramente por darme la vida.

A mis padres Rosa y Alirio por su apoyo incondicional y por el café de la madrugada para lograr despertarme

A mis hermanas Lili, Tere, Ana y Dama, por su apoyo incondicional, en las buenas y malas.

A mi esposo Alex, por su ejemplo de constancia, perseverancia, paciencia y amor.

A mi sobrino-ahijado Abraham por estar siempre pendiente de las tareas que a diario hacia de la “Universidad”

Agradecimientos

A Dios primeramente, con el todo, sin el nada

A Lili, Deira y Andri por ayudarme a comprender aspectos básicos para la elaboración de este trabajo de grado y por todos los trabajos que hicimos como equipo.

A Sixta porque sin ella y sin sus orientaciones, hubiese sido imposible la realización de este trabajo. Gracias por tu interés y por ser excelente profesora y apasionada.

A Dimas Román por sus orientaciones en cuanto a la bibliografía a utilizar.

A Martin Serpa por guiarme y darme luces para la elaboración de este trabajo.

A los profesores de la especialización por los conocimientos brindados.

A Marcella Prince por sus enseñanzas para afrontar los retos profesionales.

A mis compañeros de clases, excelentes compañeros.

A mis ex -compañeros de trabajo que me permitieron unos minutos de su valioso tiempo para ser sometidos a mis encuestas y preguntas.

¡Gracias!

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un sistema de control de gestión que permita medir la gestión del empleado de la Gerencia de Contabilidad del Laboratorio SARI, C.A, la gerencia se apoya en fechas específicas para la entrega de los reportes que permiten la toma de decisiones por parte de los usuarios interesados, sin embargo, este recurso valioso y escaso usualmente no constituye el mejor indicador de que las cosas resultaron de acuerdo a lo planificado o de acuerdo a un plan detallado de actividades u objetivos trazados cónsonos con las directrices de la Alta Gerencia, por otro lado el cumplimiento de las fechas no indica necesariamente cuán eficiente fue la gestión del equipo de trabajo. De acuerdo a los resultados de la investigación se establecen una serie de elementos vitales y medulares para que la organización objeto de estudio logre llegar a tener un sistema de control de gestión, esto debido a que la misma carece de algunos elementos de fondo que le permitan este diseño, para luego lograr llegar al diseño del sistema representado en este caso por algunos indicadores que toman algunos elementos del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card de Kaplan y Norton, estos elementos obedecen a las cuatro perspectivas de este sistema de gestión, básicamente porque estas cuatro perspectivas abarcan los elementos medulares para la organización a saber: los clientes, los procesos internos, los empleados y las finanzas del negocio.

Palabras Claves: Gestión, Control de Gestión, Balanced Score Card, PMBOK^o, Plan Estratégico, Misión, Visión, Objetivos, Comunicación, Alineación, Perspectivas.

Tabla de Contenido

Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Tabla de Contenido	7
Índice de Cuadros	9
Índice de Gráficos	10
Introducción.....	11
Capítulo I. El Problema.....	13
1.1 Enunciado del Problema.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificación.....	14
Capítulo II. Marco Teórico.....	18
2.1 Indicadores de Gestión.....	18
2.1.1 Definición de Indicadores.....	18
2.1.2 Definición de Indicadores de Gestión.....	19
2.1.3 Características de los Indicadores de Gestión.....	19
2.1.4 Clasificación de los Indicadores de Gestión	21
2.1.5 Diseño de sistemas de indicadores.....	22
2.2 Sistemas de Control de Gestión	24
2.2.1 Definición de Control.....	24
2.2.2 Definición de Control de Gestión.....	24
2.2.3 Clasificación de los sistemas de control.....	24

2.2.4 Fases para la elaboración de un sistema de Control de Gestión.....	25
2.2.5 Cuadro de Mando Integral como sistema de control de Gestión.....	26
2.3 Teoría General de Proyectos.....	29
2.3.1 Definición de Proyectos.....	29
2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	29
2.3.4 Dirección de Proyectos	31
Capítulo III. Marco Contextual.....	32
Capítulo IV. Marco Metodológico	34
4.1 Tipo de Investigación:.....	34
4.2 Diseño de la Investigación:.....	34
4.3 Población y Muestra:.....	35
Capitulo V. Presentación y Análisis de los Resultados	40
5.1 Resultado de las Encuestas.....	40
5.2 Resultado de la Realidad Objeto de Estudio.....	51
CAPITULO VI. Presentación de la Propuesta.....	54
6.1 Elementos Necesarios para diseñar el sistema de control de gestión.....	54
6.3 Alcance de la Propuesta.....	55
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	64
Bibliografía	66

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Población Encuestada-----	32
Cuadro 2.	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización-----	35
Cuadro 3.	Conocimiento de la definición de Objetivos de la Gerencia-----	36
Cuadro 4.	Conocimiento de objetivos de la Gerencia-----	37
Cuadro 5.	Uso y aplicación de objetivos en la Gerencia-----	37
Cuadro 6.	Beneficio del uso de los objetivos.-----	38
Cuadro 7.	Conocimiento de un sistema de Control de Gestión.-----	39
Cuadro 8.	Medición de Objetivos-----	40
Cuadro 9.	Existencia de Calendario de Actividades.-----	40
Cuadro 10.	Cumplimiento de las fechas calendario-----	41
Cuadro 11.	Conocimiento del calendario por parte de la Dirección de Finanzas.-----	42
Cuadro 12.	Definición de actividades críticas dentro del calendario.-----	43
Cuadro 13.	Conocimiento de actividades críticas de la Gerencia.-----	44
Cuadro 14.	Conocimiento del calendario por parte del resto de la Organización.-----	45
Cuadro 15.	Comunicación de las gerencias en cuanto a las actividades mensuales.-----	45
Cuadro 16.	Cuatro perspectivas en función del diseño del sistema de gestión de la gerencia De Contabilidad.-----	59
Cuadro 17.	Cuadro de mando propuesto perspectiva financiera-----	60
Cuadro 18.	Cuadro de mando propuesto satisfacción del cliente-----	61
Cuadro 19.	Cuadro de mando propuesto perspectiva innovación-----	62
Cuadro 20.	Cuadro de mando propuesto perspectiva empleado-----	63

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Las perspectivas del cuadro de mando integral y la estructura para formar la estrategia en términos operativos-----	27
Gráfico 2.	Ciclo de vida de un proyecto-----	28
Gráfico 3.	Organigrama de la Gerencia de Contraloría-----	33
Gráfico 4.	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización-----	40
Gráfico 5.	Manejo por parte de la Gerencia del calendario mensual de actividades--	47
Gráfico 6.	Definición de actividades críticas calendario de actividades-----	48
Gráfico 7.	Conocimiento de actividades críticas-----	49
Gráfico 8.	Comunicación de las gerencias en cuanto a las actividades mensuales-----	51

Introducción

El control de gestión constituye aquella herramienta empresarial que pretende brindar información relevante con ciertas características sobre la empresa para la toma de decisiones. Hoy en día las empresas viven en un ambiente altamente competitivo, y día a día deben tomar decisiones contando con los mejores elementos para que esta toma de decisiones descansa sobre bases muy sólidas y que las conlleven a la obtención de los mejores resultados.

En este sentido la organización requiere que su recurso más importante, el capital humano, opere bajo los mejores ambientes de trabajo y con los mejores recursos, en su mayoría escasos ejemplo de ello el tiempo y el costo, por otro lado la claridad en los objetivos tanto de las Gerencias como de la organización en general deben ir de la mano con los planes de la alta Gerencia de la organización.

La medición de la gestión del empleado y por ende de la gerencia de contabilidad a través de un sistema de control de gestión, permite aplicar estrategias correctivas y preventivas que sean cónsonas con los objetivos de la organización.

El presente Trabajo especial de grado consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Se refiere al problema y su planteamiento, el objetivo específico y los objetivos generales y lo que motiva al planteamiento del diseño de un sistema de control de gestión.

Capítulo II: Trata de los basamentos teóricos acerca de gestión y una breve referencia de lo que constituye un proyecto y alguna teoría general de proyectos.

Capítulo III: Hace referencia a la empresa sobre la cual se hizo la investigación, resaltando algunos rasgos generales de la misma.

Capítulo IV: Se define el tipo de investigación llevada a cabo haciendo referencia al modelo de proyecto factible, se indica la población y muestra seleccionada, así como los instrumentos de recolección de los datos a ser utilizados en el transcurso de la investigación.

Capítulo V: En este capítulo se reseña el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, en función de los instrumentos definidos en el capítulo IV.

Capítulo VI: Corresponde a la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión de acuerdo a los elementos que hay que considerar tratándose de un modelo de proyecto factible.

Capítulo VII: Este capítulo contiene las recomendaciones y conclusiones obtenidas luego de la realización de la investigación de este trabajo de grado.

Capítulo I. El Problema

En este capítulo haremos una breve referencia al problema objeto de estudio, de igual forma evaluaremos el objetivo general así como los específicos de la investigación, de igual forma se plasmará la base o sustento de la investigación.

1.1 Enunciado del Problema

Ausencia de indicadores y desconocimiento de la gestión de los empleados de la Gerencia de Contabilidad Laboratorios SARI, C.A., lo que dificulta el control y seguimiento, así como la aplicación de correctivos que redunden en el cumplimiento de las metas de la organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión, aplicable a la Dirección de Finanzas, específicamente a la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los procesos a ser medidos en la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.
2. Construir los indicadores que permitan medir la gestión de los empleados administrativos de la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.

3. Diseñar un sistema de control de gestión aplicable a la Gerencia de Contraloría de Laboratorios SARI, C.A. y establecer los procesos institucionales necesarios para su puesta en marcha.

1.3 Justificación

La naturaleza del ser humano nos lleva a la aplicación de controles. Toda vez que emprendemos una acción requerimos conocer el resultado de dichas acciones, se presentan casos en que las cosas salieron de acuerdo a lo planeado y en muchas ocasiones las situaciones no resultaron de la forma esperada. Deseamos aplicar correctivos y encontrar esas áreas de mejoras para que en un futuro muy próximo las situaciones resulten cada vez mejor.

En las organizaciones, en especial en el ámbito del empleado administrativo, llevar el control de sus tareas en la mayoría de los casos resulta cuesta arriba. Las metas y objetivos propuestos en la mayoría de los casos se limitan al cumplimiento de fechas.

En el caso particular de los empleados de la Gerencia de Contabilidad las fechas son el mejor indicador de que se ha cumplido con la meta propuesta, sin embargo, ¿esto representa la realidad de que el empleado fue eficiente en el cumplimiento de sus tareas?, ¿utilizó los mejores recursos disponibles para lograr sus actividades?, ¿Cómo luego el Gerente del área puede identificar hasta qué punto el empleado está siendo competitivo, y

está alineado con los objetivos de la organización? Valdría la pena identificar que variables pueden contribuir a medir parte de estas interrogantes.

Medir la gestión del empleado a través de un sistema de control de gestión aparte de ser crítico para una empresa, permite aplicar estrategias correctivas y preventivas que sean cónsonas con los objetivos de la organización, permite alinear las estrategias con la misión, visión y objetivos de la organización, siendo la Gerencia de Contabilidad una gerencia medular en Laboratorios SARI, C.A., es menester la construcción de este sistema de control de gestión.

Siendo esta Gerencia garante de la supervisión en la toma de decisiones y control de gestión, aplicación de políticas de control interno, no posee un sistema que permita controlar la gestión de cada una de sus actividades, el diseño de un sistema que apoye la medición del rendimiento de cada uno de estos empleados redundaría en mejoras para esta Organización.

Si a un grupo de personas se les pide pasar por una puerta comienzan a tropezarse y tardan mucho tiempo en lograr pasar por la misma debido a la desorganización que presentan, si se coloca a otra persona que los organice en una fila y se les pide pasar nuevamente por la puerta en esta ocasión seguro lograrán entrar con menos dificultad y mejorar el tiempo de entrada.

Si un gerente solicita una información a un personal sin darle mayores detalles sobre cómo y qué requiere, es muy probable que el trabajador presente dudas al momento de

elaborarla, seguramente tardará un tiempo considerable en tenerla lista y probablemente contenga información innecesaria o carezca de información necesaria, trayendo consigo una serie de dificultades como entrega extemporánea o de información insuficiente... Esto evidentemente hará que para una próxima ocasión el gerente antes de solicitar una información procure asegurarse de entregar todos los datos que el trabajador pudiese necesitar para elaborar el informe, tales como, formatos, alcance, lapsos de tiempo, y seguramente hará un seguimiento para ir corrigiendo las fallas a tiempo.

En los tiempos modernos uno de los grandes enemigos de las organizaciones es el tiempo, optimizar tiempos pueden ser la diferencia entre tener la información lista para licitar en un proyecto o perderlo... optimizar tiempo puede ser la diferencia entre seguir funcionando o cerrar por incumplir con un organismo del Estado... o peor aún optimizar tiempos puede ser la diferencia entre ser innovadores y pioneros o ser los segundos....

¿Cómo optimizar tiempos?... evidentemente que lo primero que debemos tener es personal capacitado, los recursos económicos y tecnológicos, ¿Pero será esto suficiente?, se cree que no.

Se puede contar con el personal capacitado y las maquinas más modernas pero si no se cuenta con la organización y gestión mínima sobre esos recursos todos los esfuerzos serán en vano y más aún cuando una empresa está formada por un número amplio de departamentos cada uno con necesidades y particularidades distintas del resto.

Uno de los departamentos más críticos dentro de una organización es el de contabilidad, crítico por información y tiempo. En información porque es el recolector de una gran cantidad de información (planificación, compras, almacenes, tesorería, talento humano, producción, etc.) del cual es el receptor y transformador principal, información que es requerida por una gran variedad de clientes internos y externos, cada uno con necesidades y lapsos distintos y a cada cual se le debe cumplir en el tiempo que necesita.

Entonces será el tiempo el mejor medidor de gestión para los empleados de la gerencia de contabilidad, ¿Es posible medir la eficiencia y la eficacia de este empleado solo por el hecho de entregar en el lapso solicitado? Es posible que el gerente de Contabilidad pueda medir el desempeño en la funciones de sus empleados cuando el primer y más solicitado requerimiento que le hacen es de entregar a tiempo... ¡evidentemente que no!

Poder organizar y optimizar el talento humano que posee este gerente debe ser una labor tan importante como entregar a tiempo la información solicitada, y como puede entonces este gerente administrar a ese personal, a través de un sistema de control de gestión.

Capítulo II. Marco Teórico

Propuesta de diseño de un sistema de control de gestión aplicable en la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A.

Consideraciones Generales

En el marco teórico se muestran las bases y aspectos teóricos que sustentarán la construcción o diseño del sistema de control de gestión que se pretende construir, estas bases teóricas buscan dar un orden lógico a las definiciones, conceptos y características que harán de este proyecto factible su comprensión y ubicación en contexto.

La construcción de este sistema de control de gestión, tomará en consideración algunos de los aspectos y conceptos del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card.

2.1 Indicadores de Gestión

2.1.1 Definición de Indicadores

Los indicadores son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos. Son aquellos elementos que muestran o indican una situación en particular.

De acuerdo a la referencia que indica la Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010) un indicador constituye un instrumento de medición, por lo general, se focaliza en factores claves o de éxito de la organización, sin dejar de lado, otros factores que sin ser claves son relevantes para la organización. El indicador debe facilitar la toma de decisiones ya que mostrara o indicará si se están alcanzando los objetivos propuestos o si se produce alguna desviación importante que requiera medidas correctoras, en resumen la utilidad del indicador radica en su análisis y en la toma de decisiones correspondiente.

2.1.2 Definición de Indicadores de Gestión

Según Beltrán (1999), un indicador de gestión es la expresión cuantitativa o numérica del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas atendiendo a la circunstancia o el caso que se presente.

2.1.3 Características de los Indicadores de Gestión

Beltrán (1999) nos señala que los indicadores de gestión son una serie de datos, que naturalmente son información. Siendo esto así, los indicadores deben tener los atributos y características de la información, estas son:

Exactitud: la información debe presentar la situación como realmente es. La información debe ser lo más cercano posible a la realidad.

Forma: existen diversas formas de presentación de la información, esta puede ser presentada de manera cualitativa, cuantitativa, numérica, grafica, resumida, detallada. La forma va en función de la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

Frecuencia: es la medida, de cuan a menudo, se requiere, se produce, se recaba y se analiza la información.

Origen: Se refiere a donde puede originarse la información, dentro o fuera de la organización, es decir, la fuente de la misma.

Temporalidad: La información puede tratarse del pasado, de sucesos actuales o de actividades futuras. Este aspecto está enmarcado en el tiempo.

Relevancia: La información es importante, si es necesaria para una situación particular de evaluación.

Integridad: Una información completa proporciona al usuario, un panorama integral, de lo que se necesita saber acerca de una situación determinada.

Oportunidad: para ser considerada una información oportuna, debería estar disponible y actualizada en el momento que se necesita.

Según Soporte y CIA, LTDA (s.f) Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo.

Estas características pueden ser:

Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.1.4 Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

Temporales: los indicadores son temporales, cuando su validez tiene un tiempo finito, por ejemplo, indicadores asociados a proyectos puntuales.

Permanentes: los indicadores son permanentes, cuando están siempre presentes en la organización y por lo general se asocian a procesos.

Cualitativos: describen procesos, comportamientos, hechos y actitudes. Es deseable llevar esta información cualitativa, a una forma cuantitativa, para poder medir y comparar.

Cuantitativos: Números, porcentajes obtenidos a partir de un conteo o fórmula matemática.

De eficacia: miden el logro de los resultados propuestos, indican si se hizo lo que se debía hacer.

De eficiencia: miden la relación entre resultado y esfuerzo necesario para conseguirlo.

Existen otros niveles de clasificación para los indicadores de gestión, catalogados según su nivel de generación y utilización dentro de una organización

Operativos: miden el desempeño y comportamiento de los procedimientos operativos.

Tácticos: miden el desempeño y comportamiento de los procedimientos tácticos.

Estratégicos: son aquellos que miden el desempeño y comportamiento de la misión y objetivos planificados, utilizando como base los indicadores tácticos y operativos, es decir, utilizando como base, la información recabada en los niveles tácticos y operativos de la organización.

2.1.5 Diseño de sistemas de indicadores

La construcción de un indicador de gestión parte de una investigación exhaustiva y de una reflexión muy analítica de los procesos que se llevan a cabo dentro de cualquier organización que desee implementar el uso de indicadores que conformen un sistema de control de gestión, este sistema le va a permitir medir la gestión de los miembros de la

organización, por ello debe considerar cuales objetivos desea alcanzar, en que tiempo y que metas desea cumplir.

Esta construcción pasa por saber que se hace en la organización y cuáles son las actividades prioritarias. Luego de ello se evalúa que se desea medir, se considera de igual forma para quien va dirigida la información, se establece el periodo de tiempo tomando en consideración contra que parámetro se va a comparar.

En este punto entra en juego un aspecto bien importante para la construcción de cualquier indicador, la misión y visión de la organización, así como las metas que a lo largo del tiempo desee alcanzar. Por ello es necesario recalcar que indicadores y metas de la organización deben ir necesariamente de la mano.

En resumen se puede indicar que para construir un sistema de indicadores se suelen considerar las siguientes fases:

Fase 1. Definir los factores-clave a controlar

Fase 2. Diseñar los indicadores que informan mejor de los factores – claves

Fase 3. Concretar con que referentes se compararan

Fase 4. Acotar la información necesaria para obtenerlos

Fase 5. Obtener los indicadores

Fase 6. Analizar los indicadores

Fase 7. Tomar medidas correctoras.

2.2 Sistemas de Control de Gestión

2.2.1 Definición de Control

Según Chiavenato (2001), El control es una función administrativa, forma parte del proceso administrativo y constituye la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, desde esta óptica, el control es un proceso esencialmente regulador.

2.2.2 Definición de Control de Gestión

Según Pérez-Carballo (2002), El control de gestión es aquella función por medio de la cual la dirección se asegura que los recursos se obtienen y a su vez son utilizados de forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

Según la Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010) el concepto de control de gestión engloba, además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctoras.

2.2.3 Clasificación de los sistemas de control

Según Ghiglione, Di Lorenzo y Mayansky (2004), los sistemas de control de gestión se clasifican en:

Atendiendo al diseño e instrumentación:

a. Formalizados:

Requiere el uso de formas específicas, para un tiempo y periodos específicos, lo que se conserva y archiva de una forma y manera específica.

b. No formalizados

Se trata de un sistema que no precisa un método y formas determinadas para el tratamiento de los datos. Además no se informa formalmente.

2.2.4 Fases para la elaboración de un sistema de Control de Gestión

Según la Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010) se debe partir del plan estratégico de la empresa (objetivos de la empresa y políticas para alcanzarlo) e indica las siguientes fases:

- Selección de objetivos que persigue la implementación del sistema de control de gestión.
- Definición de un conjunto de acciones y procedimientos para verificar que los recursos se están invirtiendo según lo previsto, con la finalidad de alcanzar objetivos globales a corto, medio y largo plazo.

- Contar con la estructura de la organización, la cultura y los medios con los que cuenta, de forma que este sistema sea eficaz y toda la organización participe.
- En función de la estrategia, cultura y medios disponibles, las áreas que participan en el diseño resuelven las cuestiones que surgen, tales como la revisión de la estructura de la organización, asignación de tareas y responsabilidades.
- Evaluar el costo-beneficio de la obtención de cada información
- Los implementos con los que se trabaja para la implementación y evaluación del sistema de control de gestión, como el propio programa de gestión, los sistemas de costos que se adopten.

2.2.5 Cuadro de Mando Integral como sistema de control de Gestión

De los múltiples esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados y por otra parte en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros se estaban volviendo obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa y eran obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Razón ésta, por la que se dieron a la tarea de conformar un modelo de medición de actuación más integral.

Según Kaplan y Norton (2000), surge un modelo denominado “Cuadro de Mando Integral” (CMI-Balanced Scorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

- La financiera.
- La del cliente.
- La de los procesos internos.
- La innovación y formación.



Grafico 1. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y la estructura para formar la estrategia en términos operativos
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

2.3 Teoría General de Proyectos

2.3.1 Definición de Proyectos

Según el PMBOK (2008) Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Esta naturaleza temporal indica un principio y un final definidos. La temporalidad no significa que el proyecto sea de corta duración, al contrario, los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. De los proyectos se espera un producto, un servicio o un resultado único, por último los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que duraran mucho más que los propios proyectos.

Según Sapag y Sapag (2007) Un proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio.

Es importante destacar que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, problema que en esencia corresponde a una necesidad humana, cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la tecnología a aplicar o la metodología, es necesario que el conjunto de ideas o proposiciones tengan una cierta coherencia para la resolución de las necesidades de la persona humana, enmarcado en la eficiencia, seguridad y rentabilidad.

2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida un proyecto de acuerdo a lo indicado por el PMBOK (2008) es un conjunto de fases en general secuenciales y en ocasiones superpuestas. El ciclo de vida de un proyecto proporciona un marco de referencia básico para la dirección de un proyecto. Independientemente del tamaño o complejidad del proyecto se pueden identificar o señalar las siguientes fases:

- Inicio
- Organización y Preparación
- Ejecución del Trabajo
- Cierre

Ciclo de vida de un Proyecto



Grafico 2. Ciclo de vida de un proyecto

Fuente: Elaboración propia (2012)

2.3.4 Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con la finalidad de cumplir con los requerimientos del mismo. Las metas de esta dirección se enfocan en la satisfacción del cliente, en el tiempo, costo y alcance definidos, tomando en consideración los factores de riesgo y calidad.

Capítulo III. Marco Contextual

Laboratorios SARI, C.A. nace en el año 1950 con la finalidad de producir y comercializar productos farmacéuticos de calidad certificada que permite preservar la salud y bienestar de los consumidores. Actualmente el alto nivel de crecimiento está representado en un grupo de empresas que atienden los siguientes segmentos:

- Medicamentos con prescripción facultativa: Laboratorios SARI, C.A.
- Medicamentos sin prescripción facultativa: OTC
- Medicamentos naturales y suplementos dietéticos: FitoSARI.
- Investigación y desarrollo de formulaciones galénicas: Biotek.

Constituyen un grupo de empresas que brinda empleo a cerca de dos mil (2.000) empleados a nivel nacional, tiene áreas productivas que están en constante desarrollo y crecimiento, además de que la demanda de este tipo de producto crece, por lo que el compromiso para brindar salud y bienestar cada vez es mayor.

Los procesos administrativos, logísticos, operativos y de ventas, entre otros son pilares fundamentales para esta organización si desea alcanzar niveles de producción que le permitan alcanzar el logro de sus metas, alcanzar su visión y lograr su misión. Medir permite corregir, proponer y alinear las actividades de cada una de estas áreas a los objetivos de la organización. En este aspecto la Gerencia de Contabilidad carece de un sistema de control que permita medir la gestión de cada uno de sus empleados, es por ello

que un sistema que apoye este proceso generara beneficios para la gerencia y por ende a la Organización.

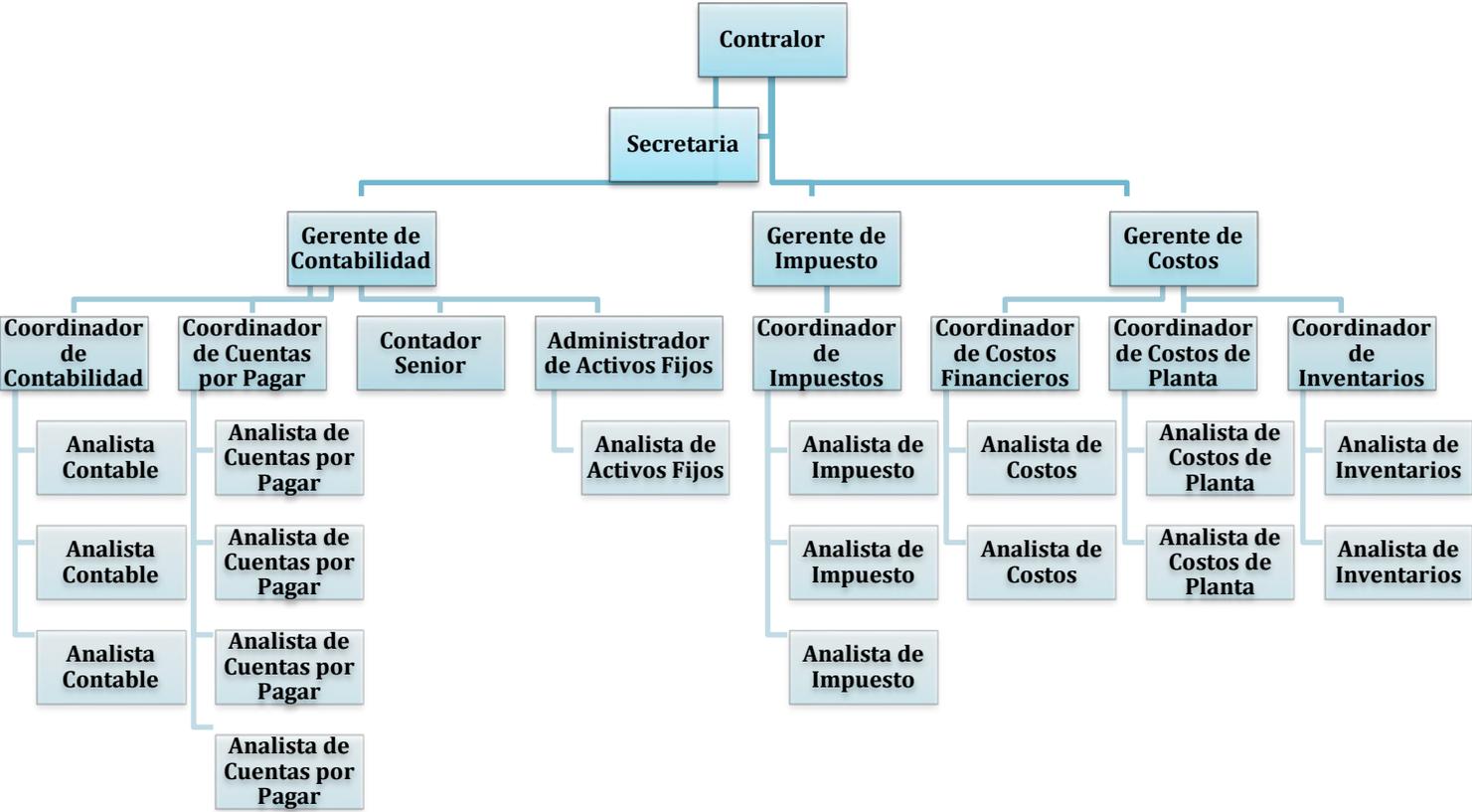


Gráfico 3. Organigrama de la Gerencia de Contraloría
Fuente: Gerencia de la Organización (2012)

Capítulo IV. Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación:

De acuerdo al problema planteado referido al diseño de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A. y en función de sus objetivos, se incorporó el tipo de investigación denominado Proyecto Factible. Esta investigación se basó en un modelo operativo, orientado a dar respuestas o soluciones a un problema planteado en una determinada realidad, esta realidad correspondió a esta Gerencia.

De acuerdo a esta modalidad se introdujeron dos grandes fases en el estudio, con la finalidad de cumplir con los requisitos de un Proyecto Factible, en la primera fase se realizó un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de determinar las necesidades de la gerencia de Contabilidad del laboratorio indicado. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formuló el modelo operativo propuesto, referido al diseño de un sistema de control de gestión, donde se intentó dar respuesta o resolver el problema planteado en la Empresa estudiada.

4.2 Diseño de la Investigación:

En el contexto de la investigación planteada, el cual se refiere al diseño de un sistema de control de gestión para el empleado de la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI,C.A., comprendiendo que el diseño de investigación es aquel plan o esquema que guía con bases técnicas todo el proceso de investigación, desde la obtención de los datos hasta el análisis e interpretación de los mismos, esta investigación se hizo en función de una investigación de campo no experimental, ya que el enfoque se basó en las observaciones y recolección de datos directamente de la realidad objeto de estudio, que permitió luego analizar e interpretar los resultados de esta investigación.

4.3 Población y Muestra:

4.3.1 Población

En la presente investigación, las unidades de observación fueron el total de empleados que laboraban a diciembre de 2011 en la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI. Este grupo constituyó la población para la investigación planteada, de allí se generalizaron los resultados.

La población estuvo conformada por 8 personas de la Gerencia de Contabilidad, entre ellos se encontraban un Gerente, una Coordinadora y seis analistas.

El universo objeto de estudio, constituyó una población de tipo finita, en la medida, que estuvo constituida por un determinado número de elementos, que con relación a este estudio estuvo limitada a 8 personas.

4.3.2 Muestra

De acuerdo a lo indicado anteriormente, el universo de estudio estuvo integrado por 8 personas que trabajan en la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A. siendo esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio todos los individuos que la integran. En consecuencia, en esta investigación, no se aplicaron criterios de muestra, a objeto de obtener una muestra reducida del universo y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

Cuadro 1 Población Encuestada

Cargo	Profesión	Años en la Organización
Analista Contable	Lic. en Contaduría Pública	5 años
Analista Contable	Lic. en Contaduría Pública	4 años
Analista Contable	Lic. en Contaduría Pública	1,5 años
Analista Contable de Activo Fijo	Lic. En Contaduría Publica	9 años
Administrador de Activos Fijos	Lic. En Administración	1 año
Coordinadora de Contabilidad	T.S.U en Sistemas/Contador Público	1 año
Contador Senior	Contador Público	6 años
Gerente de Contabilidad	Lic. En Contaduría Pública	6 años

Fuente: Elaboración propia (2012)

4.3.3 Instrumentos de recopilación de información y descripción de técnicas de recopilación de datos:

En función de los objetivos planteados en la presente investigación, cuyo planteamiento es el Diseño de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Contabilidad de Laboratorios SARI, C.A., enmarcado dentro de la modalidad de proyectos factibles, la recolección de los datos que sirvió de base y sustento para la investigación, estuvo enfocada en alcanzar los fines propuestos.

Algunas de las técnicas que se utilizaron para la investigación fue el análisis de fuentes documentales que sirvió de base para el estudio y desarrollo del aspecto teórico de la investigación, la observación directa de la realidad objeto de estudio y por último, se realizaron encuestas y entrevistas al personal que laboró en el Laboratorio SARI, C.A., directamente relacionada al problema investigado.

4.3.4 Aplicación de Instrumentos

Los instrumentos aplicados para la recopilación de información fueron aquellos orientados al cumplimiento de los fines propuestos.

A través de la observación se buscó captar la realidad objeto de estudio. Con una interacción directa de la realidad, se pretendió captar los hechos, de esta forma se pudo

observar directamente desde la fuente las actividades de las personas que trabajan en la Gerencia y se evidenció la veracidad de los datos suministrados. Se elaboró un esquema o guión de observaciones para captar la realidad objeto de estudio.

Las encuestas tuvieron una serie de preguntas, con una secuencia lógica que permitió captar a través de preguntas sencillas la realidad objeto de estudio.

4.3.5 Análisis e Interpretación de los Resultados

Para el análisis que sirvió de sustento al aspecto teórico se aplicó las técnicas de observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico.

Para el análisis de los datos factibles se recurrió a definir criterios que nos condujeran a la codificación, tabulación y presentación de los datos. Se estructuró la información de forma que permitiese darle forma al diseño de sistema de control que se propuso.

Capítulo V. Presentación y Análisis de los Resultados

5.1 Resultado de las Encuestas

A continuación se presenta el resultado de las encuestas realizadas a los integrantes de la Gerencia de Contabilidad de acuerdo a la población y muestra seleccionada, y en función del instrumento de recolección de datos diseñado en el transcurso de la investigación:

Pregunta Nro. 1. ¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos de la organización?

SI___ NO___

Cuadro 2

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

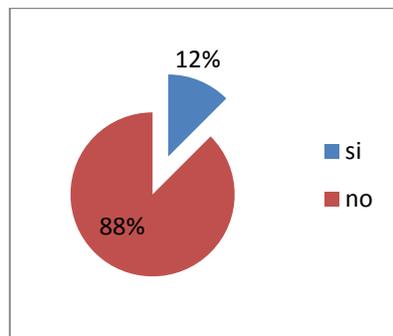


Gráfico 4. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia (2012)

En la interpretación se denota que un 12% de los encuestados, que en términos absolutos representa un solo elemento de los ocho encuestados, conoce la misión, la visión y los objetivos de la organización, esto se traduce en desconocimiento de los objetivos a largo plazo que le dan sentido a la organización, hacia donde se dirige y los planes de acción para alcanzarlos, esta información no es dada a conocer por los responsables o dueños de esta información, lo que implica este desconocimiento.

Pregunta Nro. 2. ¿Existe objetivos definidos en la Gerencia a la cual usted pertenece?

SI__ NO__

Cuadro 3

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

El 100% de los encuestados considera que no existen objetivos definidos en la gerencia para la cual pertenecen, lo que conduce a desconocimiento de hacia dónde se quiere ir, hacia donde la Gerencia debe enfocar sus esfuerzos, existiendo diversidad de criterios y desconocimiento del impacto de las actividades dentro de la organización.

Este aspecto también pone de manifiesto dos elementos importantes en cuanto al personal debido a que existe una falta de motivación, así como, subutilización del recurso o capital humano.

Pregunta Nro. 3. ¿Conoce usted los objetivos de la Gerencia a la cual usted pertenece?

SI___ NO___

Cuadro 4

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

De la interpretación se deduce que el 100% de los encuestados no conoce los objetivos de la gerencia, por lo que el camino a seguir para el logro de las metas y su impacto en la organización no es claro para los encuestados.

De esto se deduce que al no existir metas claras, la improvisación entra a formar parte importante de cada uno de los procesos que la Organización y en especial esta gerencia desee poner en marcha.

Pregunta Nro. 4: ¿Estaría usted de acuerdo con el uso y aplicación de objetivos en la

Gerencia a la cual usted pertenece? ¿Por qué? SI___ NO___

Cuadro 5

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

El 100 % de los encuestados estaría de acuerdo en la aplicación y uso de objetivos en la Gerencia donde trabajan. Las razones que destacan de acuerdo a la pregunta planteada se encuentra el hecho de que al implementar estos objetivos dentro de la organización sabrían a donde van dirigidos sus esfuerzos, el impacto de las actividades de cada uno dentro de la organización y que esto permite la medición de la gestión de sus actividades. La evaluación del equipo de trabajo también fue uno de los tópicos resaltantes. La organización de las tareas también fue considerada fundamental ya que permite el ahorro en términos de tiempo y esfuerzo en cada una de las tareas realizadas. La delimitación de las actividades redundan en mejores respuestas de parte del equipo de profesionales que conforman la población y muestra seleccionada.

Pregunta Nro. 5. ¿Considera usted que la aplicación de estos objetivos le reporta algún beneficio? ¿Por qué? SI___ NO___

Cuadro 6

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

De la muestra el 100% de los encuestados piensa que si le reporta beneficios debido a que logran priorizar sus actividades. Los miden y a su vez hay mayor control de las actividades. Se perciben como más eficientes si esto se llegase a aplicar. Resalta el hecho de que es posible la medición y la evaluación de las áreas de mejora. El grupo encuestado considera que se ahorra esfuerzo y tiempo y que puede existir un mejor enfoque en las actividades.

Pregunta Nro. 6 ¿Tiene conocimiento de lo que es un sistema de control de gestión?

SI___ NO___

Cuadro 7

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

El 100 % de los encuestados manifestó no conocer lo que es un sistema de control de gestión.

A pesar de ser profesionales graduados de la carrera Contaduría Pública los encuestados no poseen este conocimiento, lo que evidentemente muestra una deficiencia en la educación de pregrado. Esto porque el pensum de dicha carrera dice buscar formar “Gerentes” y la gestión bien sea de proyectos o recursos es parte de la labor gerencial.

Pregunta Nro. 7 ¿Le importaría que sus incentivos económicos, bonos o aumentos se basen en la medición del cumplimiento de un conjunto de objetivos? Diga sus razones SI__ NO__

Cuadro 8

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

La totalidad de la muestra considera que si le importaría que sus incentivos económicos se basen en una medición porque de cumplirse los objetivos le reportaría beneficios económicos que se traducen en mejora de sus ingresos y por ende en su calidad de vida. En caso contrario no se reportarían beneficios económicos. Sin embargo, acotan que la empresa no posee ese tipo de beneficios, solo aumentos vía contrato colectivo.

Pregunta Nro. 8 ¿Existe un calendario de actividades mensuales formalizado que permite la entrega oportuna de la información a la Gerencia? SI___ NO___

Cuadro 9

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

El 100% de los encuestados manifestó que no existe un calendario formal que sintetice estas tareas de forma organizada, algunos opinaron que si existe ellos no lo conocen. Indican que se hace un esfuerzo por llevar un “check list” de tareas pero no constituye nada formal.

Pregunta Nro. 9 ¿La gerencia se ciñe y respeta la fecha establecida en el calendario de actividades mensuales? SI___ NO___

Cuadro 10

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

La totalidad de la muestra considera que la gerencia no se ciñe ni respeta el calendario porque no lo conocen o no existe. Manifiestan que las señas son cambiadas con cierta regularidad lo que se traduce en reprogramación constante de actividades y cambio de prioridades.

Pregunta Nro. 10 ¿La Dirección de Finanzas conoce y maneja este calendario de actividades mensuales? SI__ NO__

Cuadro 11

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

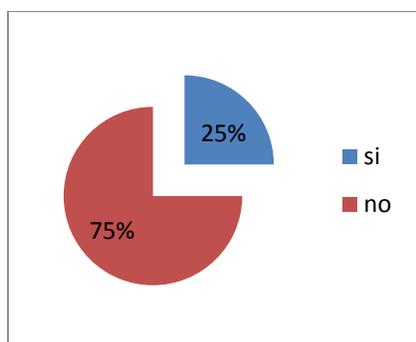


Gráfico 5. Manejo por parte de la Dirección de Finanzas del calendario mensual de actividades

Fuente: Elaboración propia (2012)

Sólo un 25 % de los encuestados considera que la Dirección de Finanzas si conoce este calendario, por el contrario el restante 75% no cree que la dirección lo conozca y lo maneje. Esto se interpreta como falta de comunicación entre los miembros del equipo.

Pregunta Nro. 11 ¿Están definidas las actividades críticas dentro de este calendario de actividades? SI___ NO___

Cuadro 12

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

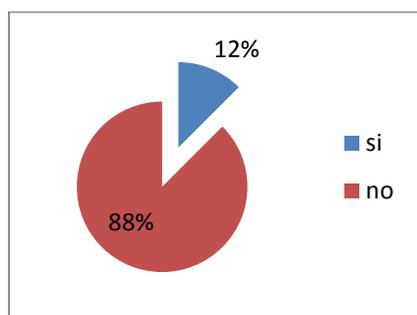


Gráfico 6. Definición de actividades críticas calendario de actividades

Fuente: Elaboración propia (2012)

De la totalidad de la muestra un importante 88% indica que no están definidas las actividades críticas dentro de este calendario de actividades, el restante 12% considera que

si están definidas estas actividades críticas, algunos manifiestan que no conocen cuáles son esas actividades críticas.

Pregunta Nro. 12 ¿Conoce usted cuales son las actividades críticas dentro de este calendario de actividades? SI___ NO___

Cuadro 13

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	1	12%
No	7	88%
Total	8	100%

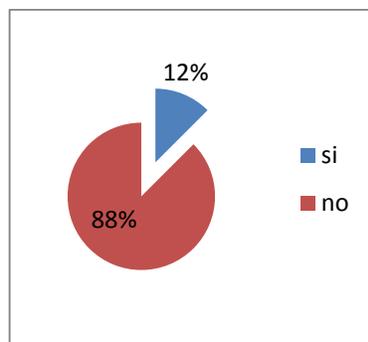


Gráfico 7. Conocimiento de actividades críticas

Fuente: Elaboración propia (2012)

Un amplio 88% de la muestra reconoce que no sabe de qué actividades críticas le están haciendo mención y el restante 12% considera que si conoce de que actividades se les hace mención. Esto nos indica que los esfuerzos se pueden estar diluyendo en actividades no

relevantes dentro del marco de tareas o labores diarias, ya que no manejan cuales son las prioridades.

Pregunta Nro. 13 ¿El resto de la organización conoce este calendario mensual de actividades? SI__ NO__

Cuadro 14

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia (2012)

La totalidad de la muestra reconoce que el resto de la organización no conoce ni maneja el calendario de actividades mensuales, esto refleja la falta de comunicación que existe entre la gerencia de contabilidad del laboratorio y el resto de la organización.

Pregunta Nro. 14 ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con el resto de las gerencias en cuanto a las actividades mensuales? SI__ NO__

Cuadro 15

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Si	3	38%
No	5	63%
Total	8	100%

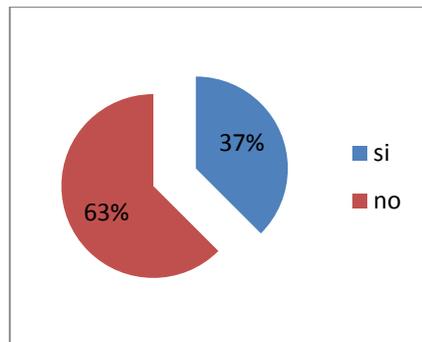


Gráfico 8. Comunicación de las gerencias en cuanto a las actividades mensuales

Fuente: Elaboración propia (2012)

Un importante 37% refleja que existe una adecuada comunicación con el resto de la organización, por el contrario el restante 63%, porcentaje importante, no considera que esto sea así, lo que nos indica que el nivel de comunicación de la gerencia para con el resto de la organización no es muy adecuado.

5.2 Resultado de la Realidad Objeto de Estudio

Durante la aplicación de la prueba de campo y la recolección de los datos se pudo llevar a cabo la observación de la realidad del objeto de estudio, de esta observación se pueden realizar algunos comentarios y análisis que se resumen a continuación:

El área de trabajo del objeto de estudio cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las labores inherentes a los respectivos cargos, tales como equipos de computación, mobiliario adecuado, acceso a un sistema contable integrado y demás facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

El personal del área está capacitado para las funciones que le son propias a sus cargos, sin embargo, en ocasiones suelen manifestar una sensación de sentirse subvalorados o subutilizados en lo relacionado a sus conocimientos y capacidades. Es un personal comprometido con el logro de los objetivos de la gerencia porque entiende que este también es su logro.

Los analistas muestran descontento con la forma en que se organiza el trabajo del área, se evidenció en plena aplicación de la encuesta que un analista recibió órdenes directas del coordinador del departamento solicitando la elaboración de un informe al finalizar la encuesta.

Una vez finalizada la encuesta y terminada la conversación, el analista comenzó a elaborar la información solicitada, se comenzó la aplicación de la encuesta a otro analista y al cabo de diez minutos el Gerente de contabilidad se acercó al analista anterior y le pidió parar lo que estuviera haciendo y que actualizara una información financiera.

A los cinco minutos se acercó la coordinadora le preguntó por el informe que le había solicitado, al comentarle que el Gerente le había pedido pararlo y actualizar otra información, le ordenó parar porque no estaba al tanto de dicha solicitud y debía conversar con el Gerente.

Este tipo de situaciones demuestran la falta de organización y planificación del trabajo, lo cual genera retrasos en la entrega de información, mal aprovechamiento del talento humano e incertidumbre en el personal.

Se pudo observar también la poca comunicación que existe entre los miembros del área objeto de estudio en cuanto a las asignaciones que se requieren y como organizarse para cumplirlas.

CAPITULO VI. Presentación de la Propuesta

La propuesta del diseño un sistema de control de gestión que sea aplicable a la Gerencia de Contabilidad, se va a realizar tomando en consideración que la introducción de un modelo o sistema que les permita medir y optimizar la gran mayoría de sus procesos va a generar cambios en la organización y en ciertos aspectos medulares que deben cubrirse para lograr este objetivo. Estas consideraciones abarcan desde el proceso de cambio al cual deben adaptarse los miembros del equipo de la organización, en este caso la gerencia de contabilidad, así como el impacto que supone para el resto de la organización introducir nuevos elementos de control.

De igual forma desde el inicio del proyecto hasta su culminación deben incorporarse una serie de elementos y cumplir con los estándares establecidos por el PMBOK (2008) en cuanto a la Dirección de proyectos y el ciclo de vida del mismo, este proyecto debe tener un inicio, una planificación, ejecución, control y por ultimo un cierre.

La implementación de un sistema de control de gestión para la Gerencia debe realizarse de forma gradual, puesto que es necesario cubrir ciertos aspectos de gran impacto que permitan lograr este diseño y de ser viable, su posterior aplicación.

6.1 Elementos Necesarios para diseñar el sistema de control de gestión

Atendiendo a lo indicado por la Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010) en relación a los elementos que son necesarios para el diseño de un sistema de control de Gestión se indica lo siguiente:

- Definición de la Estrategia de la Organización: Plan estratégico en el cual la dirección determina los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo y las políticas para alcanzarlo.
- Definición de la cultura organizacional: tipo de dirección, valores que promueve, las características de los colaboradores y el sector donde se desarrolla la organización.
- Evaluación de los recursos disponible y el costo del propio sistema de control de gestión.
- El sistema debe estar impulsado por la alta dirección
- Debe diseñarse con el máximo consenso posible.
- Debe nutrirse constantemente del feed-back recogido por la organización
- Debe ser global y recoger todas las áreas de la organización
- La información debe ser ágil, clara y concreta.
- El sistema debe adaptarse a la estructura real de la organización y a las funciones de cada uno de sus miembros.
- El costo del sistema de control de gestión debe ser razonable.

6.3 Alcance de la Propuesta

Uno de los principales elementos en los que se hace énfasis para el diseño y posterior obtención de un sistema de control de gestión para la Gerencia tiene que ver con la definición de un plan estratégico para la organización, en este sentido y con base en los

resultados obtenidos durante el proceso de análisis en la investigación y opiniones emitidas en las encuestas y de la observación de la realidad objeto de estudio se desprende lo siguiente:

- Luego de contrastar los resultados se observó que la Organización, en este caso la Dirección de Finanzas en conjunto con la Gerencia de Contabilidad carecen de objetivos definidos y de metas claras que les conduzcan a la obtención de resultados favorables en cuanto al desarrollo de sus funciones de forma óptima.

Generalmente y de acuerdo a lo indicado por la Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID (2010) un plan estratégico está compuesto en principio por la Misión: “objetivos de la organización que dan sentido a su fundación” (p.34) y por la Visión:”hacia donde se dirige la organización en un horizonte a largo plazo” (p.34). La mayoría de los encuestados manifestó no conocer la misión y la visión de la Organización, esto pone de manifiesto que es vital el conocimiento y la adecuada definición de los objetivos generales y específicos, hacia donde quiere ir la organización y lo que le da sentido, en resumen requieren de elementos de fondo que le den sustento a un adecuado plan estratégico que a su vez le permita medir, conocer y controlar sus procesos medulares en toda su extensión sin olvidar sus procesos de apoyo o de staff.

Por lo que de esta primera consideración llegamos a la conclusión de que la proposición de un modelo de control de gestión se puede crear o diseñar pero primeramente la organización debe necesariamente contar con un plan estratégico, este modelo está

condicionado por este aspecto medular, por lo que el alcance de esta propuesta se ve altamente limitado porque este elemento de fondo no se encuentra lo suficientemente cubierto como para hacer énfasis en el diseño de un sistema de control ya que no cuenta con la planificación, que luego permita controlar y medir, esencia del diseño del sistema propuesto.

Pese a las limitaciones indicadas en el párrafo anterior a continuación indicamos aquellos aspectos que constituyen claves para el éxito de la implementación de un sistema de gestión y del cambio que implica para la organización, esto para dejar sentadas las bases que deben servir para la construcción de los indicadores que se mostrarán posteriormente y para dar cumplimiento a la investigación que supone dar solución a un problema propuesto.

-La organización, en este caso la Alta Gerencia del laboratorio debe proponer la necesidad de la elaboración del sistema de control de gestión, en ellos descansa la responsabilidad de la toma de decisiones de la organización, sin información oportuna la toma de decisiones se torna muy lenta y siendo el entorno cambiante y competitivo.

- Debe existir recursos económicos disponibles para el proyecto, previa evaluación costo-beneficio.

- La información a obtener debe ser clara y sencilla, lenguajes complicados generan dificultad en su uso.

- Elaborar un plan de ejecución, haciendo énfasis en el estándar de proyectos establecido por la PMBOK, contemplando los tres elementos fundamentales: tiempo, costo y alcance, sin dejar de lado los factores de riesgo.
- Asignar un responsable que se encargue del control del proyecto de acuerdo al plan de ejecución propuesto. El Gerente de Contabilidad constituye un candidato óptimo para este rol.
- Los usuarios del sistema deben participar en el diseño del sistema.
- Nutrir al sistema con información actualizada y verificada.
- Indicar a cada miembro o responsable por área, lo que se espera de cada uno e indicarle previa definición de los mismos, de los objetivos a conseguir y el grado de alcance.

De acuerdo a las perspectivas que indica el Cuadro de mando Integral definiremos en principio algunos factores claves que se consideran para el diseño del sistema.



Cuadro 16. Cuatro perspectivas en función del diseño del sistema de gestión de la gerencia de contabilidad.

Fuente: Elaboración Propia (2012)

De acuerdo a los factores claves establecidos en función del diagnóstico realizado a la organización y los elementos tomados del análisis se procedió a la construcción de algunos

indicadores de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando adecuados a grandes rasgos con los elementos que se pretenden medir en la Gerencia de Contabilidad.

Perspectiva Financiera:

Perspectiva	Factores clave	Indicadores de resultado	Medición
<ul style="list-style-type: none">• Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar Valor del negocio• Incrementar volumen de Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad• Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad sobre el capital invertido• Ventas del año/ventas año anterior

Cuadro 17. Cuadro de mando integral desde la perspectiva económico-financiera.

Fuente: ACCID, Contabilidad y Dirección.

Satisfacción del Cliente:



Cuadro 18. Cuadro de mando integral desde la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Innovación:

Perspectiva	Factores clave	Indicadores de resultado	Medición
<ul style="list-style-type: none">• Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Mejora los procesos de comunicación internos entre gerencias	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de respuesta en entrega de información entre gerencias	<ul style="list-style-type: none">• Solicitudes cubiertas / Solicitudes realizadas

Cuadro 19. Cuadro de mando integral desde la perspectiva de innovación.

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Empleado:

Perspectiva	Factores clave	Indicadores de resultado	Medición
<ul style="list-style-type: none">• Empleado	<ul style="list-style-type: none">• Formación de empleados• Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none">• Numero de asistencia a cursos de formación• Niveles de satisfacción• Sugerencias	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas• Sugerencias aceptadas/sugerencias propuestas

Cuadro 20. Cuadro de mando integral desde la satisfacción del empleado

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

Con la realización de este trabajo especial de grado donde se definió un problema con sus correspondientes objetivos generales y específicos, la referencia a un marco teórico y la aplicación de un proceso metodológico de recolección y análisis de información, además de la experiencia del autor de haber laborado para esta gerencia por espacio de siete años, se puede evidenciar que el diseño de un sistema de control de gestión para esta gerencia de entrada requiere algunos elementos de fondo tales como contar con un plan estratégico donde descansen los objetivos de la misma y el norte que debe seguir la organización de acuerdo a una misión y una visión. Debe existir en principio una definición clara de los objetivos que la gerencia desea alcanzar, siendo estos aquellos que le garanticen una mejora en sus procesos de forma eficiente y eficaz.

Debe existir luego de la definición de estos objetivos una alineación clara de la gerencia de contabilidad con la alta dirección de la compañía, de forma que en conjunto logren la consecución de los objetivos en común.

En general la recomendación es crear un fortalecido plan estratégico donde descansa una adecuada planificación de las actividades medulares de la organización y que constituyan factores clave de éxito para la misma. La falta de control en la organización es un aspecto sustancial ya que es muy difícil medir todo aquello que no se puede controlar.

Es importante destacar que los factores claves además de los indicados anteriormente deben contar con una adecuada comunicación a la organización de las razones por las cuales se hace necesario la implementación o por lo menos el diseño de un sistema de gestión, señalando claramente a cada miembro de la organización lo que se espera de cada uno, indicando los objetivos (que deben definirse previamente en el plan estratégico) y su grado de alcance, tomando en consideración la gestión adecuada de los recursos, tiempo, costo y alcance, para luego con estos elementos sustanciales de fondo dar paso al diseño de un sistema de control de gestión.

Bibliografía

Beltrán J., J. (1999) *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.

Chiavenato, Adalberto. (2001) *Proceso Administrativo*. McGraw- Hill, Tercera Edición.

Comisión de Contabilidad de Gestión ACCID. (2010), *Manual de Control de Gestión, Diseño e implementación de sistemas de control de gestión*. Barcelona. Profit Editorial.

Ghigliones, L., Di Lorenzo, R. y Mayansky F. (2004). *Planeamiento y Control de Gestión*. Buenos Aires: Macchi.

Kaplan Robert & Norton Davis, (2000) *El cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, España. Gestión 2000.

Pérez-Carballo, J. (2008). *Control de la gestión empresarial, textos y casos*. Madrid: ESIC.

Project Managment Institute, (2008). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania. Project Management Institure, Inc.

Soporte & Cía., LTDA, (s.f). *Los indicadores de Gestión*. Medellín: Pérez, Carlos.



UNIVERSIDAD MONTEAVILA

CATEDRA: SEMINARIO TRABAJO ESPECIAL DE GRADO III

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS:

El presente instrumento fue diseñado con la finalidad de recopilar información acerca de la necesidad de diseñar un sistema de control de gestión aplicable a la Gerencia de Contabilidad de la Organización.

La información suministrada es de carácter confidencial y solo podrá ser usada para los efectos de la presente investigación.

Agradecemos dar respuesta con la mayor claridad y sinceridad posible dado que será utilizada para el transcurso de la investigación.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con una X la respuesta que considere correcta

En el caso de existir alguna de desarrollo coloque sus respuestas al dorso de la hoja

En caso de existir opiniones adicionales indíquelas para tomar nota

ENCUESTA:

Cargo: _____

Profesión: _____

Años en la Organización: _____

- 1- ¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos de la organización? SI__ NO__

- 2- ¿Existe objetivos definidos en la Gerencia a la cual usted pertenece? SI__ NO__

- 3- ¿Conoce usted los objetivos de la Gerencia a la cual usted pertenece? SI__ NO__

- 4- ¿Estaría usted de acuerdo con el uso y aplicación de objetivos en la Gerencia a la cual usted pertenece? SI__ NO__

- 5- ¿Considera usted que la aplicación de estos objetivos le reporta algún beneficio? SI__ NO__

- 6- ¿Tiene conocimiento de lo que es un sistema de control de gestión? SI__ NO__

- 7- ¿Le importaría que sus incentivos económicos, bonos o aumentos se basen en la medición del cumplimiento de un conjunto de objetivos? SI__ NO__

- 8- ¿Existe un calendario de actividades mensuales formalizado que permite la entrega oportuna de la información a la Gerencia? SI__ NO__

- 9- ¿La gerencia se ciñe y respeta la fecha establecida en el calendario de actividades mensuales? SI__ NO__

10- ¿La Dirección de Finanzas conoce y maneja este calendario de actividades mensuales?

SI___ NO___

11- ¿Están definidas las actividades críticas dentro de este calendario de actividades?

SI___ NO___

12- ¿Conoce usted cuales son las actividades críticas dentro de este calendario de actividades?

SI___ NO___

13- ¿El resto de la organización conoce este calendario mensual de actividades?

SI___ NO___

14- ¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con el resto de las gerencias en cuanto a las actividades mensuales?

SI___ NO___

¡Gracias por su amable colaboración!