



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



**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

Autor:
Castejón C. Héctor D.

Bárbula, Enero de 2017



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



**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

Tutor:
Rodríguez L. Miguel

Autor:
Castejón C. Héctor D.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública**

Bárbula, Enero de 2017



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

Tutor:
Rodríguez L. Miguel

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Miguel Rodríguez Lissirt**
C.I. **V-7.151.136**
Correo: **merl593@gmail.com**

Bárbula, Enero de 2017



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



CONSTANCIA DE APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

N° Expediente: 3019

Periodo: 1S-2016

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A..**

Elaborado y Presentado por:

HÉCTOR DAVID CASTEJÓN 18.782.830 CONTADURÍA PÚBLICA

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

☐

Aprobado

☐

Aprobado Distinguido

☐

Aprobado Meritorio

☐

Rechazado

JURADOS

Miguel Rodríguez Lissirt
TUTOR

María Arévalo
COORDINADOR

Marysther García
MIEMBRO PRINCIPAL

María Briceño
SUPLENTE

En Valencia a los 19 días del mes de enero del año 2017

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Dios Todopoderoso, gracias por guiarme, ampararme, brindarle luz a mi vida y firmeza a mis pasos para alcanzar mis metas trazadas y con su fortaleza superar cada obstáculo que ha tenido mi camino. Tú has sido mi refugio en todo momento, a ti encomendé cada reto que afronté y has sido tu quién hoy me premia recibiendo el fruto de este esfuerzo.

Madre, gracias por ser mi apoyo firme e incondicional. Tú has hecho de mí un hombre capaz de alcanzar lo que me he propuesto. Gracias a ti por ser testigo de este momento, donde culmina una etapa tan importante en mi vida que tú con su esfuerzo me dieron privilegio de disfrutar. Te amo.

A mis compañeros, colegas, gracias a todos por su ayuda en cada momento, académica y sentimentalmente, se dice que en la unión esta la fuerza y todos juntos como profesionales con principios y valores rescataremos nuestra querida tierra llamada Venezuela. ¡Lo logramos!

A mis profesores, en especial a Merlyn Henríquez que siempre está ahí dispuesta ayudarte, siempre atenta, siempre con una respuesta grata, excelente profesional, un gran aliado en nuestro gremio. Y al profesor Miguel Rodríguez Lissirt por recibirme con los brazos abiertos cuando más ayuda necesitaba, por ser mi guía en los pasos me fue acercando a la meta, encontré en el un excelente tutor e impecable profesional, donde me permitió recibir sus conocimientos para la preparación final de mi trabajo de grado.

A la Universidad de Carabobo, la casa que vence las sombras. Ser parte de ti siempre fue mi objetivo, el cual una vez logrado sabía que los retos a los que me enfrentaría serían tan grandes como tú. Me regalaste sueños, madurez, felicidad, profesores de calidad, amigos excepcionales. Es por eso que te daré gracias hoy, mañana y siempre. Orgulloso de pertenecerte. “Mi alma mater”

Héctor David Castejón

DEDICATORIA

A mi Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que puedo llamar hogar, donde compartimos nuestra experiencia de vida y quien me abrió sus puertas para mi preparación profesional y convertirme en una persona dispuesta a asumir retos y comprometida con este hermoso país que entre todos debemos sacar hacia adelante y con el gremio al que hoy pertenezco.

A mi madre, por ser protagonista y musa que me inspira a materializar este anhelado sueño. El logro no es solo mío, es para ti de forma muy especial.

A mi hermano, compañero, amigo, tú eres una persona esencial para celebrar este triunfo.

A los excelentes profesores, profesionales con vocación incansable que tuve el honor de conocer y recibir de ellos sus conocimientos y experiencia para mi formación profesional, de manera especial a mi tutor Miguel Rodríguez Lissirt quien fue mi guía y con su buen corazón y humor me ayudo en estos últimos meses y hoy me acompaña en este momento tan importante.

Héctor David Castejón



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



ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.

Autor: Héctor David Castejón

Tutor: Miguel Rodríguez Lissirt

Fecha: Noviembre 2016

RESUMEN

El estudio presentado tiene como objetivo general proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., en la que se observa deficiencias en la claridad respecto a la secuencia ordenada de los procesos contables; insatisfacción de los clientes y trabajadores, así como una mala imagen respecto a la gestión contable de la empresa. Metodológicamente, fue concebida como una investigación descriptiva de diseño de campo y con modalidad de proyecto factible, en la que se empleó como técnicas de recolección la observación directa, la encuesta y la entrevista. En correspondencia con las técnicas señaladas los instrumentos fueron la guía de observación, el guión de entrevista y el cuestionario, aplicado a una muestra de diez (10) personas del área de Contabilidad de la organización. Los resultados obtenidos permitieron concluir que se manifiestan debilidades en la gestión de los procesos contables en la actualidad, que tiene consecuencias sobre la planificación y la actuación del personal, ya que mediante las herramientas adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos por lo cual se propuso adaptar una metodología de trabajo basada en la gestión por procesos que contribuya a facilitar y organizar conocimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa, proponer un conjunto de acciones basadas en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales y elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal responsable de la gestión contable. Asimismo, se recomienda evaluar posibilidad de incluir la gestión por procesos con sus nuevos conceptos como un subsistema a ser analizado por la empresa, con vistas a facilitar de forma proactiva los cambios suscitados en la complejidad del entorno.

Descriptores: Gestión contable, gestión por procesos, contabilidad estratégica, mejoramiento continuo.



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



**STRATEGIES BASED ON PROCESS MANAGEMENT TO CONTRIBUTE
TO INCREASING THE EFFICIENCY IN THE DEPARTMENT OF
ACCOUNTING. CASE: INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

Author: Héctor David Castejón

Tutor: Miguel Rodríguez Lissirt

Date: Noviembre 2016

ABSTRACT

The study presented has the general objective to propose strategies based on process management that could contribute to increased efficiency in the accounting department of Inmobiliaria El Aguila, CA, where deficiencies in clarity is observed for the ordered sequence of accounting processes; customer dissatisfaction and workers, as well as a bad image regarding the accounting management of the company. Methodologically, it was conceived as a descriptive field research design and method of feasible project, which was used as collection techniques direct observation, survey and interview. In correspondence with the aforementioned technical instruments were the observation guide, the script of interview and questionnaire, applied to a sample of ten (10) people in the Accounting area organization. The results led to the conclusion that weaknesses in the management of accounting processes today, which has implications for planning and staff performance manifest themselves, because by the right tools is achieved emphasize compliance budgets, achieving utilities and other financial and operational aspects therefore proposed adapting a work methodology based on process management to help facilitate and organize knowledge to enable optimization of the accounting management of the company, propose a set of actions based on the use of technological and material resources and develop a training program and evaluation personnel responsible for accounting management personnel. It is also recommended to evaluate possible inclusion process management with new concepts as a subsystem to be analyzed by the company, in order to facilitate proactively the changes caused in the complex environment.

Keywords: accounting management, process management, strategic accounting, continuous improvement.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3019

Período Lectivo: 1S/2016

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesora:** Zulay Chávez

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

CAPÍTULO I Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	04/05/15	Revisión de objetivos específicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	8/05/15	Entrega de objetivos específicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	14/05/15	Revisión de objetivos específicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	19/05/15	Entrega final de capítulo I	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesora:** Zulay Chávez

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

CAPÍTULO II Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación - Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	01/06/15	Entrega capítulo II	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	08/06/15	Revisión de antecedentes y modificaciones de forma	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15/06/15	Revisión de bases teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	17/06/15	Entrega definitiva de capítulo II	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3019

Período Lectivo: 1S/2016

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesora:** Zulay Chávez

Título del Trabajo: **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

CAPÍTULO III Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	01/07/15	Entrega capítulo III	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	10/07/16	Revisión de técnicas e instrumentos de recolección de datos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	19/07/15	Entrega definitiva del capítulo III	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3019

Período Lectivo: 1S/2016

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Miguel Rodríguez L. E-mail del Tutor: merl593@gmail.com

Título del Trabajo: ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	15/09/2016	Diseño del instrumento de recolección de datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	22/09/2016	Revisión del instrumento post validación e indicaciones para el desarrollo del mismo.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	01/10/2016	Revisión de los resultados obtenidos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	08/10/2016	Interpretación de los resultados y evaluación de las posibles propuestas a realizar	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3019

Período Lectivo: 1S/2016

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Miguel Rodríguez L. E-mail del Tutor: merl593@gmail.com

Título del Trabajo: ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	14/10/2016	Revisión de los resultados y desarrollo de la propuesta a realizar.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	21/10/2016	Revisión de la propuesta determinada a partir de los resultados obtenidos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	30/10/2016	Revisión final de los capítulos 4 y 5 y corrección de redacción y presentación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	vii
Formato de postulación tutorial	ix
Control de etapas.....	x
Índice General	xv
Índice de Cuadros.....	xvii
Índice de Tablas	xviii
Índice de Gráficos	xx
Índice de Figuras	xxii
Introducción	23

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	26
Formulación del Problema	31
Objetivos de la Investigación.....	31
Objetivo General.....	31
Objetivos Específicos	32
Justificación de la Investigación	32

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación	35
Bases Teóricas.....	39
Bases Normativas.....	53
Definición de Términos Básicos	55

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	57
----------------------------	----

Nivel de Investigación.....	58
Diseño de Investigación	59
Unidades de Estudio.....	60
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados	66
Identificación de los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del área contable.	70
Resultados de la entrevista al Gerente de Contabilidad de la Organización para identificar estrategias basadas en la gestión por procesos.	101

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta	107
Justificación de la propuesta	108
Fundamentación Teórica.....	110
Objetivos de la propuesta	114
Estudio de Factibilidad.....	114
Desarrollo de la propuesta.....	116

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	133
Recomendaciones.....	136

LISTA DE REFERENCIAS	138
-----------------------------	------------

ANEXOS	140
---------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución de la Población y muestra.	61
Cuadro N° 2. Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables	63
Cuadro N° 3. Guía de observación para diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados	67
Cuadro N° 4. Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la gestión contable de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.....	112
Cuadro N° 5. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA.....	113
Cuadro N° 6. Check List u Hoja de Control para la verificación de las actividades de cierre mensual de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución al logro.	71
Tabla N° 2. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.	73
Tabla N° 3. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia	75
Tabla N° 4. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones	77
Tabla N° 5. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.....	79
Tabla N° 6. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión contable.	81
Tabla N° 7. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.....	83
Tabla N° 8. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.....	85
Tabla N° 9. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas	87
Tabla N° 10. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección	89
Tabla N° 11. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.	91

Tabla N° 12. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información	93
Tabla N° 13. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos	95
Tabla N° 14. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.....	97
Tabla N° 15. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución al logro.	71
Gráfico N° 2. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.	73
Gráfico N° 3. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia	75
Gráfico N° 4. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones	77
Gráfico N° 5. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.....	79
Gráfico N° 6. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión contable.	81
Gráfico N° 7. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.....	83
Gráfico N° 8. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.....	85
Gráfico N° 9. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas	87
Gráfico N° 10. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección	89
Gráfico N° 11. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.	91

Gráfico N° 12. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información	93
Gráfico N° 13. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos	95
Gráfico N° 14. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal	97
Gráfico N° 15. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Mapa de procesos de la gestión contable de la empresa.	118
Figura N° 2. Diagrama de procesos propuesto para la gestión contable de la empresa..	120
Figura N° 3. Plan para la aplicación de una metodología de trabajo que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa	122
Figura N° 4. Evaluación y control de resultados de las estrategias de mejoramiento a la gestión contable de la organización	130

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual, que caracterizan los ámbitos económicos y sociales en la actualidad, obligan a las organizaciones a enfrentar cambios en forma estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Debido a ello, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales y diversas áreas de conocimiento que permitan a las empresas mantener y controlar al día toda la información y la eficiencia de las operaciones que requieren realizar para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

De igual manera y según estudios dirigidos hacia la innovación y la productividad, se ha determinado que en el sector empresarial e industrial existe en la actualidad la clara necesidad de gestionar, suministrar y generar información detallada referente a los procesos y tecnologías aplicadas especialmente al ciclo contable y los procesos colaterales necesarios para su funcionamiento, para contribuir de esta forma al mejoramiento de la gestión y a la toma de decisiones basadas en procesos eficientes e información confiable.

En vista de ello, el trabajo de investigación presentado a continuación tiene el objetivo principal de proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, en la que predomina la tradicional estructura por funciones, con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas. También se percibe cierta resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoran los

procesos; del mismo modo, está presente la dirección centralizada respecto a la participativa; existen limitaciones en el enfoque de cliente interno.

Esta empresa a pesar de estar constituida desde hace varios años, el departamento de contabilidad apenas organizado se limita a la contabilización a fines de la determinación de requerimientos fiscales, nóminas y proveedores, con lo que no se aprovecha los beneficios que ofrece la contabilidad de generar y comunicar información importante que contribuyan con la toma de decisiones y ayudar a los directivos de la empresa a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas, permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

En cumplimiento cabal con los requisitos establecidos por el la Universidad de Carabobo para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo está formado por cinco capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo I. El problema, en el cual se presenta el contexto y planteamiento del problema utilizado para la siguiente investigación, además de los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial, el cual incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, el marco referencial que fundamentan el presente trabajo y la definición de términos básicos.

Capítulo III. Metodología, este hace mención de la metodología utilizada por la investigación, tomando en cuenta la modalidad del proyecto factible, las técnicas e instrumentos de recolección de datos de la unidad de estudio. El estudio finaliza con la presentación las referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultado, se realiza el análisis y presentación de resultados, en concordancia con las técnicas e instrumentos de recolección de información seleccionados.

Capítulo V. La Propuesta, Se presenta la justificación, objetivos, desarrollo de la propuesta de estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo., con la finalidad de que la herramienta gerencial de trabajo definida para la organización, permita el eficiente desarrollo de las actividades llevadas a cabo en ella, utilizando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, orientados hacia la calidad y la satisfacción de los clientes.

El estudio finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las organizaciones de hoy, el talento humano dinamiza al sistema laboral mediante la participación activa en las decisiones estratégicas necesarias para el logro de objetivos comunes y metas propuestas. Debido a esto, el ser humano, como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el factor principal de cambio e innovación. Con este propósito, es de vital importancia pensar en la definición, planeación e interpretación de una estructura organizacional y gestión de los procesos en función de comprender, interpretar, aprender y transformar al nivel de las complejidades de las actividades dentro de las empresas, orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Sin embargo, para alcanzar tales resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos, con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. Dentro de este contexto, es evidente que el escenario descrito en el párrafo anterior exige una mayor capacidad de respuesta e inteligencia por parte de todas las entidades que participan en el mercado, con un elevado aporte de proactividad, agilidad, creatividad, innovación, competitividad y efectividad en el desempeño de su recurso humano, pero acentuadas en una visión global de la empresa.

Por otra parte, la complejidad y dinámica que caracteriza el entorno empresarial de la actualidad, ha generado un cambio, centrado, en palabras de Senge (1996:61)

“en el reconocimiento de la importancia que tiene el cliente externo y muy especialmente el cliente interno, con el objetivo de agregar valor a las actividades llevadas a cabo dentro de la organización”. Debido a ello, se han agudizado las contradicciones existentes y por consiguiente elevado los retos a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones contemporáneas. Todo esto ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas. Situación que también está presente en el marco empresarial venezolano.

En este marco de ideas, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece la gestión por procesos, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para el cliente, tanto externo como interno. En este sentido, Benavides (2003:2) explica que “la gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”. Al respecto, Zaratégui (2009:4) comenta que la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, indicando que “no irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado”.

Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, cumplir con los tiempos

establecidos y realizar estas tareas con los costos presupuestados. Básicamente, la metodología para la aplicación de gestión por procesos incluye los siguientes pasos: identificar clientes y sus necesidades, definir servicios y/o productos; desarrollar un mapa de procesos, describir los procesos, diagramar los procesos descritos, para finalmente realizar el análisis de datos y mejora del proceso. Haciendo una aproximación conceptual del tema estudiado, un proceso, según Catacora (2009) se define como:

Un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin (p. 13).

De esta forma, los procesos se identifican y diseñan evaluando, en primer lugar, el tipo de mercado al cual están dirigidos todos los productos o servicios que son llevados a cabo en la organización y entregados al cliente. Por ello, una de las premisas de este modelo de gestión para la identificación y posterior diseño de los procesos de la organización, es la definición del segmento del mercado (clientes) con la finalidad de conocer cuáles son los beneficios que demandan y los precios que están dispuestos a asumir por tales beneficios.

Por otra parte, la importancia de delimitar las actividades a realizar en un plan de gestión por procesos para el mejoramiento de la gestión contable de una empresa, objeto de estudio de la presente investigación, radica en que facilita la recolección de información de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, para su posterior sistematización en los servicios ofrecidos, permitiendo al equipo responsable de los procesos evaluar la importancia de cada uno de los proveedores, insumos, actividades, salidas y clientes, para garantizar de esta forma el mejor servicio. En este sentido, a partir de esta metodología, la gestión contable se podría

representar a través de un mapa que muestra sus elementos básicos, como son: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente.

Por todo ello, la gestión por procesos para el área de Contabilidad de una organización requiere la definición clara de la organización en términos de responsabilidades y relaciones, que permita brindar un servicio a la organización en la parte contable, de flujo de efectivo, pagos, cobranza y análisis financiero, con el objeto de proporcionar en forma permanente y oportuna, información que refleje la realidad económica de la empresa y de sus proyectos orientados al crecimiento. En este sentido, el área de Contabilidad es una de las principales proveedoras para la dirección en la toma de decisiones. Por ello es importante que la información generada sea lo más confiable posible y sea presentada en el momento necesario.

A pesar de lo antes descrito y de los beneficios que ofrece la gestión por procesos como herramienta de desarrollo empresarial, muchos empresarios se han resistido a romper los esquemas tradicionales de la gestión por funciones, con resultados poco efectivos para las organizaciones. Una de ellas es la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., la cual es una organización de capital nacional, empresa la cual dispone de una amplia trayectoria y experiencia de más de cincuenta años en el campo de la administración de bienes inmuebles y locales con fines comerciales. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la facturación mensual de los alquileres, contratos de arrendamiento, impuestos municipales y administración de los servicios públicos de las instalaciones alquiladas.

En relación con la problemática que genera la presente investigación, a través de una actividad consultiva realizada entre el personal del área contable de Inmobiliaria El Águila, C. A., se han podido evidenciar la presencia de los siguientes

elementos que a continuación se exponen de forma sintetizada, destacando las más importantes: Para empezar, se detecta la existencia entre los miembros del equipo de una visión a corto plazo de los planes, con énfasis en el cumplimiento de las metas técnicas y económicas generales de la organización, obstaculizando el necesario pensamiento estratégico. Esto trae como consecuencia una escasa visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de los problemas. Existe además, un diseño estratégico no alineado totalmente con los procesos existentes; razón por la cual los objetivos no se han convertido en estrategias, ni se han aplicado en su totalidad indicadores de gestión para medir su eficacia y eficiencia.

Por otra parte, en el área de Contabilidad de la empresa seleccionada como unidad de estudio predomina la tradicional estructura por funciones, con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas. También se percibe cierta resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoran los procesos; del mismo modo, está presente la dirección centralizada respecto a la participativa; existen limitaciones en el enfoque de cliente interno (es decir, el talento humano de la organización), haciendo énfasis especialmente en el cliente externo, lo que trae como consecuencias deficiencias en la claridad respecto a la secuencia ordenada de los procesos; insatisfacción de los clientes y trabajadores, así como una mala imagen respecto a la gestión de la calidad de la empresa.

En líneas generales, en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., el criterio de control y medición de las actividades y sus resultados se orienta fundamentalmente hacia los indicadores tradicionales vinculados a la eficiencia del personal o cumplimiento de metas financieras, respecto a aquellos vinculados a la efectividad. Aunque se debe destacar que existe un consenso bastante generalizado, por parte de los directivos de la empresa, de la necesidad de introducir un cambio estructural para dirigir y gestionar la misma, así como de promover y dirigir estos cambios.

Precisamente la gestión por procesos es un modelo gerencial a través del cual se puede medir la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad. En síntesis, constituye la clave para implementar un modelo orientado hacia la calidad en una organización, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y sistematicidad de sus procesos. De este modo, teniendo en cuenta la importancia y actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso de las organizaciones de servicios, se va a proponer una estrategia que contribuya a la optimización de las actividades del área de Contabilidad en la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, basada en el modelo de gestión por procesos.

Formulación del Problema

En vista de lo planteado, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué forma puede contribuir el diseño y aplicación de estrategias basadas en la gestión por procesos en el incremento de la eficiencia en el área de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

Identificar los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.

Diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Es conocido que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad. Es decir, que se promueva un equilibrio entre la planificación propuesta por la dirección y una clara delimitación de los procesos en función a las necesidades de los clientes. De tal modo, el investigador se siente motivado a poner en práctica los modelos y postulados de la gestión a través del presente estudio.

En este sentido, la gestión por procesos implica concebir a la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos

en la organización. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra alguna alternativa que mejore su desempeño.

De esta forma, el trabajo propone un método de diseño, con una secuencia ordenada, que permita proponer la gestión por procesos en la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, considerando además algunas barreras y limitaciones que aún están presentes en la organización, las cuales deben ser superadas adecuadamente. Por lo que es necesario analizar los efectos de la incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones, especialmente en el área de Contabilidad de la entidad la seleccionada para el estudio, lo cual le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso. Elementos que en el contexto contemporáneo se requieren con mayor énfasis para mejorar su competitividad.

Por otra parte, los aspectos que se incluirán en la propuesta estarán fundamentados en las oportunidades que brinda de introducir una capacidad de mejoras continuas a través de la evaluación de los procesos, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto superior en la organización, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional, es decir, romper con viejos paradigmas que aún se encuentran instituidos. De hecho, aún persisten ciertas barreras culturales para visualizar a la empresa como un sistema integrado de procesos, aspecto que resulta imprescindible

para diseñar estrategias, instrumentar políticas, alcanzar nuevas metas u objetivos y promover una adaptación consecuente ante los cambios del entorno.

Actualmente se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad. Aunque aún se perciben algunas deficiencias referentes a potenciar con fuerza el concepto de cliente interno, lo cual es precisamente, lo más importante. Sin embargo, la gestión por procesos supone una alternativa para dirigir y gestionar las organizaciones en forma integrada y estructural, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección con enfoque funcional.

Del mismo modo, se espera que esta investigación sirva de referencia para futuras investigaciones realizadas por los estudiantes de Administración Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo despierte el interés en el estudio de la gestión por procesos como modelo gerencial que contribuye al éxito organizacional. Además, trae beneficios a los investigadores como profesionales, porque la realización de este estudio ayuda a profundizar y poner en práctica desde el punto de vista investigativo los conocimientos académicos necesarios para aplicar la gestión por procesos, permitiéndoles indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada, disminuyendo los niveles en los márgenes de error, para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial, de acuerdo con Arias (2012:29) “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica”. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, este puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso.

Del mismo modo, Tamayo y Tamayo (2012:78) explica que “el marco teórico es la parte del proceso de la investigación que representa toda la fundamentación teórica, es decir, todas las teorías que sustentan el estudio”. Este conjunto teórico es el resultado de la revisión de las referencias disponibles, ya sean audiovisuales, impresas o electrónicas. Su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se pueden concebir, de acuerdo a lo explicado por Arias (2012:31) como “todas aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación”. Por lo tanto, con el fin de destacar su relevancia, y proporcionar un sustento teórico que permita una mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base

para el desarrollo documental de este trabajo y presentarlos como antecedentes bibliográficos. Entre dichas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Arteaga, H. y Noguera, M. (2013), presentaron un Trabajo Especial de Grado llamado **Estrategias para Mejorar la Gestión de los Procesos Administrativos y Contables de la Empresa Inversiones y Transporte Hermoral, C.A.**, el cual fue presentado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como objetivo general definir estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa seleccionada para llevar a cabo la investigación. El estudio analizado se enmarcó en la modalidad investigación cuantitativa apoyada en una investigación de campo, de nivel descriptivo. Para la recolección de información se empleó como técnica la encuesta, a través de un cuestionario con escala de Likert como instrumento.

Con base en la información suministrada por los sujetos seleccionados para la muestra, los resultados de la investigación concluyen en que la gerencia del departamento se esfuerza en dar respuesta a los problemas que se generan en el quehacer diario, sin tomar en cuenta las verdaderas funciones de una gerencia estratégica. Además, se identifican debilidades en cuanto a las nociones básicas de control, lo que no permite el óptimo manejo de los recursos financieros, ya que no existen los métodos de detección de errores.

El aporte que brinda este estudio a la investigación que se presenta es la forma dinámica como desarrolla un conjunto de estrategias gerenciales destinadas a mejorar la situación diagnosticada, lo cual incluyó mecanismos de control, evaluación e indicadores de gestión financieras, para brindar una información confiable y una administración eficiente de los procesos vinculados a la gestión contable; así como una propuesta de organización y delimitación de funciones de quienes forman parte del departamento.

Gastelo, M., Montano, M. y Torres, M. (2012) presentaron un Trabajo Especial de grado llamado **Plan Estratégico a fin de Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos del Departamento de Contabilidad de la División Corporación Valencia Empresa Danaven, C.A.** para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El trabajo referido se centró en plantear cambios profundos en el proceso de contabilidad de la empresa, en la búsqueda de una transformación de la perspectiva de la gerencia de la misma. Desde el punto de vista metodológico, el estudio fue concebido como un proyecto factible y para la recolección de los datos, se seleccionó como instrumentos el cuestionario, la observación directa y el análisis documental.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se puede mencionar la importancia que otorgan los investigadores a la necesidad de rediseñar el actual proceso de contabilidad de la empresa, ya que la estructura actual se está convirtiendo en un factor que incrementa los costos; de la misma forma, esto se transforma en una amenaza para la estabilidad financiera de la organización estudiada. Igualmente se detectó que los objetivos del departamento no están alineados con los objetivos de la empresa, por lo que se presentan fallas en cuanto a la integración, liderazgo, dirección y control en el área de contabilidad.

Asimismo, entre los aportes más significativos que la investigación brinda al presente trabajo, se puede mencionar la orientación hacia la organización y el manejo oportuno de la documentación como una estrategia formal que incide directamente a los procesos que forman parte del ciclo contable. De la misma forma, se apoya en la importancia de crear un flujo de transacciones e información eficiente que garantice el fortalecimiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos a través de la aplicación de un plan estratégico que garantice el éxito de la empresa en el mercado y la satisfacción de socios, directivos y empleados.

Cuicas, A. Figueroa, M. y Lucas, L. (2011), realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Propuesta de Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia del Departamento de Contabilidad de la Empresa BOC Gases de Venezuela, Ubicada en la Zona Industrial San Vicente, Estado Aragua**, el cual fue presentado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad de Carabobo. La investigación referida se propuso elaborar una propuesta basada en la gestión por procesos para mejorar la eficiencia del departamento de compras de la empresa.

Esta investigación fue realizada bajo la modalidad de proyecto factible y se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo, con sus respectivos soportes de información documental, y fue dirigida a la Gerencia de Contabilidad. Para la obtención de información, se recurrió a las técnicas de la encuesta y la observación directa, para lo cual se aplicaron como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una lista de cotejo, respectivamente. Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar la existencia de fallas en el proceso de contabilidad, tales como retrasos en la entrega de la información e inconsistencias en los estados financieros.

Como relación y aporte con la presente investigación, el estudio referido destaca la importancia del diseño de una propuesta que satisfaga las necesidades de un departamento específico en la empresa para mejorar sus procesos, tomando en cuenta factores como la calidad y el mejoramiento continuo, añadiendo de esta forma valor a sus procesos, identificando el compromiso que deben tener los trabajadores del departamento en estudio y de las empresa con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43) explica que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado. En el mismo sentido, Tamayo y Tamayo (2012:30) explica que son “el conjunto de teorías que sirven de sustento para la investigación, son el producto de la operacionalización de los objetivos y de los aportes del investigador”.

Estrategias

Una estrategia es conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. En este sentido, Koontz y Weihrich (2004:160), definieron estrategias como: “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Se toma como punto de referencia, ya que las estrategias tienen que determinarse como puntos principales, cuáles son los objetivos y las metas que la empresa necesita para mejorar sus procesos internos, incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, Mintzberg (2011:126), ha definido estrategia como: “Un modelo en una corriente de decisiones o acciones, primero a lo primero”. El enfoque del autor, consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estratégicas intentadas, es decir, la estrategia surge no mediante la planeación, sino mediante la acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas.

Además, explica que dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas, sin una planeación previa, como frecuentes respuestas a circunstancias no previstas; la mayoría de las estrategias de una empresa con probabilidad, son una combinación de lo intentado y lo emergente; donde un administrador o empresario debe reconocer el proceso de surgimiento de una estrategia e intervenir cuando sea apropiado, juzgando el valor de las estrategias emergentes, desechando las malas pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Por ello, la implementación de las estrategias apropiadas consiste en adoptar estructuras y sistemas de control organizacional, con el fin de implementar la estrategia escogida por la empresa.

Para el estudio que se lleva a cabo, es relevante determinar la importancia de implementar estrategias, en este caso, para incrementar la eficiencia de las actividades relacionadas con el proceso contable de una empresa del sector inmobiliario. Al diseñar estrategias en esta área, se crea un vínculo importante entre las actividades internas de la organización y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios de la organización. Por otra parte, una vez que la empresa define su misión y sus objetivos, todos los procesos de la empresa y las políticas necesarias para su operación deberán estar en estricta concordancia con lo previamente definido, de allí la importancia de contar con estrategias que materialicen esos objetivos. Igualmente, se deberá asegurar que se cuente con el recurso humano adecuado para las funciones y objetivos de la empresa, además de crear el sistema de compensación más apropiado.

Enfoque basado en la Gestión por Procesos

El enfoque basado en la gestión por procesos, consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, a partir de los contenidos de la ISO 9000:2000, citadas por Colin (2012). De esta forma, la Gestión por Procesos se basa en la

modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). Al respecto, Salazar (2009) explica que:

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar (p. 4)

Para lograr estos objetivos y metas, la dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización. La misión, según Mintzberg (2011:12) es “una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización”; la visión es “lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización”. En vista de ello, Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Si uno de los valores esenciales de una organización es la calidad, esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo.

Del mismo modo, Benavides (2003:5) explica que “La complejidad y dinámica que caracterizó el entorno, especialmente en las últimas décadas del siglo pasado, ha continuado en los comienzos de este, incluso con mayor intensidad, por la presencia de la crisis global”. Debido a ello, se han agudizado las contradicciones existentes y por consiguiente elevado los retos, a los cuales tienen que enfrentarse las

organizaciones contemporáneas. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas. En este sentido, Zariategui (2009) comenta:

Los procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados. Y debido a que los procesos son altamente repetitivos, su mejora, que exige una reflexión y planificación previas así como la dedicación de recursos, a veces considerables, proporciona un gran retorno sobre esas inversiones (p. 4).

Por su parte, Salazar, (2009:5) define un proceso de la siguiente forma: “Una serie de secuencias lógicas y ordenadas de actividades interrelacionadas que se transforman, las cuales partiendo de determinadas entradas, se logran diferentes salidas, orientadas a obtener resultados, que llevan implícito un valor añadido”. Así, la incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso.

En otras palabras, un proceso se puede definir también como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar insumos en productos con un valor de funcionamiento mayor, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.

Al respecto, Salazar (2009:6) explica que “los procesos a nivel empresarial se identifican y diseñan evaluando, en primer lugar, el tipo de mercado al cual están dirigidos todos los productos que son producidos y entregados al cliente”. Por ello,

una de las premisas para la identificación y posterior diseño de los procesos de la organización, es la definición del segmento del mercado (clientes) con la finalidad de conocer cuáles son los beneficios que demandan y los precios que están dispuestos a asumir por tales beneficios. Chase, Jacobs y Aquilano (2009), hacen la siguiente explicación al respecto:

Los planes de desarrollo de la empresa están fundamentados en las oportunidades que brinda de introducir una capacidad de mejoras continuas, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto cualitativo superior, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional, es decir, romper con viejos paradigmas que aún se encuentran instituidos (p. 113).

Por su parte, Benavides (2003:1) define la gestión por procesos como “un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”. En vista de ello, La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. Salazar (2009) indica que:

La implementación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso (p. 7).

Por consiguiente, todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de un reclamo, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. Benavides (2009:9) agrega que “La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos”.

Además, los estándares de calidad propuestos por la norma ISO 9001 pretenden fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Por ello, este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

De esta forma, Benavides (2003:9) explica que “la gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso”. Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce

a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso). Asimismo, Salazar (2009) menciona que:

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades (p. 10).

Por consiguiente, es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

Requisitos para implementar un modelo de gestión por procesos. El esquema de gestión por procesos requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. Salazar (2009) hace la siguiente observación respecto a la vigencia de este modelo en los sistemas gerenciales actuales:

Son tales los beneficios del esquema de gestión por procesos que la norma internacional ISO 9001:2000 y el modelo EFQM lo consideran como un requisito del sistema organizacional. En la norma ISO 9001:2000 “se promueve la adopción de un enfoque a procesos para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (p. 11).

Igualmente, el autor referido explica que en el modelo europeo de gestión de la calidad se menciona, en el criterio cinco, la importancia del diseño y gestión

sistemática de los procesos críticos, su revisión y mejora continua con base a las necesidades y expectativas de los clientes y demás entes que se relacionan con los procesos de la organización.

De esta forma, la gestión por procesos supone una alternativa integradora estructural para dirigir y gestionar las organizaciones, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida ineffectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno, por lo que en estos momentos lo que prevalece es el desafío de buscar una sinergia consecuente entre estructuras y procesos. Especialmente por la importancia que tiene el asumir un enfoque global para dirigir y gestionar las empresas, en contraposición con el tradicional muy centrado en los resultados de las diferentes áreas en forma asistemática.

Importancia de la Gestión por Procesos

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. Benavides (2003:12) indica que “en la gestión por procesos es donde se decide la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad”. En síntesis, constituye la clave para implementar los modelos de Gestión de Calidad, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y sistematicidad de sus procesos.

Por consiguiente, teniendo en cuenta la importancia y actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso de las entidades, especialmente en el tejido

empresarial, se pretende mostrar modestamente un método de diseño para implantar la gestión por procesos. Benavides (2003) agrega que:

La importancia de delimitar el segmento del mercado facilita la recolección de información de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales para su posterior sistematización en los productos, permitiendo al equipo responsable de los procesos del sistema de gestión de la calidad evaluar la importancia de cada uno de los proveedores, insumos, actividades, salidas y clientes, que son necesarias para la identificación de los procesos (p.2).

En resumen, los pasos para llevar una gestión por procesos, tomando como referencia el modelo propuesto por Salazar (2003) son:

- Identificar el segmento hacia donde van orientados los esfuerzos.
- Representar el mapa del proceso.
- Determinar la estructura de costo por proceso.
- Mantener bajo control los procesos.
- Mejorar continuamente los procesos.

En forma resumida, pensar en gestión por procesos es ver un sistema basado en flujos y procesos. Chase, Jacobs y Aquilano (2009:99) indican que “los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido”. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Para una mejor comprensión de la temática, hay que explicar que la bibliografía consultada refiere que existen varios tipos de procesos:

- **Procesos de apoyo:** Estos, según Mintzberg (2011:63) “proporcionan las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos”, lo que incluye la gestión de los recursos humanos; el aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, mobiliarios, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura; la gestión de proveedores y la elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.
- **Procesos de gestión:** los cuales consisten, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009:78), en “actividades de evaluación, control, seguimiento y medición; aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces”. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.
- **Procesos de dirección:** Estos están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa. Al respecto, Mintzberg (2011:14) explica que “en ocasiones las empresas caen en el eufemismo de adaptarse al enfoque por procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso”. Para evitarlo y dar un sentido final vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa.

Procedimientos Contables

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica

ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable. Desde la actividad económica más pequeña hasta las transacciones económicas de grandes corporaciones, la ciencia contable aporta a un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la Contaduría Pública altamente capacitados.

En este sentido, la contabilidad es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se convierte en el eje central para llevar a cabo diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada. Por su parte, los procedimientos contables son una sucesión cronológica y secuencial de operaciones interrelacionadas, asociadas con la contabilidad.

Al respecto, Catacora (2009:63) explica que “un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable entre costo y beneficio”. La contabilidad de cualquier empresa, independientemente del sistema operativo que utilice, se deben ejecutar tres pasos básicos: los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Registro de la actividad financiera: Se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro.

Clasificación de la información: Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

Resumen de la información: Para que la información contable utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa grande sería demasiado larga para que cualquier persona se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Al respecto, Catacora (2009) explica la importancia de los sistemas contables:

La información contable debe servir fundamentalmente para conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo; predecir flujos de efectivo, apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios y tomar decisiones en materia de inversiones y crédito (p. 69).

Igualmente, con el apoyo de los procedimientos contables se puede evaluar la gestión de los administradores del ente económico; ejercer control sobre las operaciones del ente económico; fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas; ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.

El Control de Gestión Contable como Estrategia Organizacional

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente

las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surge el control de gestión. Al respecto, Gómez (2010) indica lo siguiente:

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio (p. 1).

En este sentido, ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización. Por otra parte, las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización. En este contexto, Gómez (2010) explica que la gestión operacional incluye los siguientes aspectos:

La Dirección General como Proceso Integrado Empresarial: La actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en conjuntar coordinadamente los factores de la producción, para vender bienes y servicios

destinados al consumo. Por ello, Gómez (2010:2) indica que “la dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera”.

El Control Contable de las Funciones Gerenciales: Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información contable en acción, a través de la decisión y el control. Al analizar todos estos componentes se puede tener una visión mucho más clara de la importancia que tiene un control efectivo de la parte financiera de las empresas, ya que de una forma u otra esta es la que garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en un inicio y por ende los que avalan la firmeza de la organización

El Sistema de Control de Gestión Mediante Planes y Presupuestos: Es un sistema de información - control superpuesto y enlazado con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones. El enfoque de gestión competitiva tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del cliente, consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado, se tiene entonces una serie de pasos que lo enmarcan: proceso de control de gestión y presupuesto anual

Otros Instrumentos de Plan de Gestión: Aquí se incluyen los siguientes: Contabilidad financiera; auditoría externa, contabilidad de gestión, análisis de ratios auditoría y control interno, cuadro de mando y auditoría operativa. Todos ellos constituyen la llamada Contabilidad directiva, la cual es definida por Gómez (2010:4) como “el sistema mínimo periódico de información, sistemático y completo que

necesita toda empresa para tomar decisiones racionales para el desarrollo de sus negocios e incluye un análisis del entorno”.

Bases Normativas

Estándares de Calidad de la Gestión Basada en Procesos

Los estándares de calidad propuestos por la norma ISO 9001 pretenden fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Por ello, este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

De esta forma, Benavides (2009:9), explica que “la gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso”. Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte.

Requisitos para Implementar un Modelo de Gestión por Procesos

El esquema de gestión por procesos requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados. Salazar (2009) hace la siguiente observación respecto a la vigencia de este modelo en los sistemas gerenciales actuales:

Son tales los beneficios del esquema de gestión por procesos que la norma internacional ISO 9001:2000 y el modelo EFQM lo consideran como un requisito del sistema organizacional. En la norma ISO 9001:2000 “se promueve la adopción de un enfoque a procesos para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (p. 11).

Igualmente, el autor referido explica que en el modelo europeo de gestión de la calidad se menciona, en el criterio cinco, la importancia del diseño y gestión sistemática de los procesos críticos, su revisión y mejora continua con base a las necesidades y expectativas de los clientes y demás entes que se relacionan con los procesos de la organización.

De esta forma, la gestión por procesos supone una alternativa integradora estructural para dirigir y gestionar las organizaciones, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida ineffectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno, por lo que en estos momentos lo que prevalece es el desafío de buscar una sinergia consecuente entre estructuras y procesos.

Especialmente por la importancia que tiene el asumir un enfoque global para dirigir y gestionar las empresas, en contraposición con el tradicional muy centrado en los resultados de las diferentes áreas en forma asistemática.

Definición de Términos Básicos

Calidad: Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Es el conjunto de propiedades de un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.

Eficiencia: Consiste en el uso racional de los medios con los que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de recursos materiales disponibles y de tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Evaluación: Es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades formativas a la luz de los objetivos específicos.

Indicadores de gestión: Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

Manual de normas y procedimientos: El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Proceso: Se puede definir como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado Respecto a su función, Sabino (2006:16) explica que éste “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. De esta forma, el marco metodológico está referido a las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.

Tipo de Investigación

El presente estudio se inscribe dentro del paradigma de la investigación cuantitativa, la cual es aquella en la que se recogen y analizan datos numéricos sobre variables determinadas. En este sentido, Hurtado (2010:60) menciona que “para que la investigación sea cuantitativa debe tener una concepción lineal”, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Esto quiere decir que para este tipo de estudio se necesita una correlación entre el tema de investigación y sus variables; y que se permita identificar indicadores para cada una de las variables. En este sentido, la naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a través de datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de información seleccionado para la investigación para obtener

inferencias basadas en las tendencias numéricas obtenidas, que permitan diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Nivel de Investigación

En concordancia con la clasificación de Dankhe, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios, de acuerdo a su nivel de profundidad en el conocimiento buscado, se clasifican en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. De acuerdo con esta clasificación y al propósito del estudio, esta investigación se corresponde con el nivel descriptivo. Arias (2012) la define como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o su comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Por lo tanto, el nivel de investigación es descriptiva por el análisis y la caracterización de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del problema a investigar, para finalmente proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, haciendo uso de métodos característicos del paradigma cuantitativo. Del mismo modo, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un proyecto factible, ya que la misma, según la definición de la Universidad Experimental Libertador, UPEL (2011):

Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 16).

En tal sentido, se considera que el estudio es un proyecto factible porque a través de su desarrollo se elaboró una propuesta para solucionar un problema, mediante el diseño de estrategias basadas en la gestión por procesos, que incrementen la eficiencia en la gestión de contabilidad en la empresa sujeto de estudio.

Diseño de Investigación

Una vez que se ha identificado el tipo de estudio a realizar y definidos los lineamientos para la investigación, el investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las interrogantes de la investigación. Por lo tanto, el diseño de investigación es la estrategia metodológica general que adopta quien investiga para dar respuesta al problema planteado.

Según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010:245), el diseño del estudio corresponde con el de una investigación no experimental, ya que “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”. Por tanto, en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Esto coincide plenamente con uno de los propósitos de la investigación, el cual es los elementos

claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.

Del mismo modo, en atención al problema planteado y su naturaleza cuantitativa, esta investigación utilizó un diseño de campo. Arias (2012:31) lo define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna”. Esto quiere decir que el investigador obtiene la información en el sitio donde está ocurriendo el fenómeno, pero no altera las condiciones existentes. En este sentido, una clasificación de Ramírez (2005) acerca de las investigaciones de campo, define a la presente como intensiva, ya que su estudio se concentra en un caso particular, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

Unidades de Estudio

La unidad de estudio es la fuente de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; la unidad de estudio corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación, y se puede clasificar en población y muestra. La población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie específica de elementos en común. En tal sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre la la gestión de Contabilidad, se incluyó al personal que participa en dicho proceso en en la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, como parte de la población, los cuales son diez (10) personas (Ver Tabla 1).

Por su parte, se denomina muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez (2005:41) explica que “una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Sin embargo, cuando la población es muy pequeña, como es el caso de la investigación que se lleva a cabo, es conveniente incluirla en su totalidad dentro de la muestra, por lo que ésta fue igual a las diez (10) personas que forman parte de la población, por lo que no se aplicó un muestreo. Esto se conoce como muestra censal.

Cuadro 1.

Distribución de la población y muestra.

Cargo	Número de personas
Directores	3
Gerente de Finanzas	1
Gerente de Contabilidad	1
Analistas Contables	3
Asistentes Administrativos	2
Total	10

Fuente: Elaboración propia (2015).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, y desarrollada la operacionalización de las variables (ver Cuadro 2), fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. En este sentido, Sabino (2006:74) indica que “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar, el tipo de diseño una vez obtenido”. En el presente estudio las técnicas a utilizar serán la observación directa, la encuesta y la entrevista.

En cuanto a las técnicas seleccionadas. Arias (2012:69) conceptualiza la observación directa de la siguiente forma: “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Esta técnica sirvió para obtener datos directamente del lugar donde se desarrollará la investigación, para diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

Por otra parte, la encuesta, según Hurtado (2010:71), es “un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un documento previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información”. Se empleó para identificar los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.

Por otra parte, Arias (2012:74) define la entrevista personal o semi estructurada como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. La entrevista se basa en las repuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2012:141) explica que en la entrevista semiestructurada “el entrevistador dispone de un “guión”, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador”.

Instrumentos de recolección de datos

Respecto a los instrumentos, en concordancia con la técnica de observación directa que se va a realizar para esta investigación, el instrumento correspondiente será la guía de observación bajo los criterios de cumplimiento o incumplimiento. Arias (2012:70) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observados”. Por su parte, en el caso de la técnica de encuesta, el instrumento a utilizar será el cuestionario. Arias (2006:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. El tipo de cuestionario a aplicar consistirá en una serie de preguntas cerradas dicotómicas, es decir, de respuestas afirmativas o negativas.

Para aplicar la técnica de la entrevista, el instrumento a utilizar será un guion de entrevista, Arias (2012:74) la define como “una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado y puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video”. Este guion será aplicado al gerente de Contabilidad de la empresa, y sirvió para identificar las estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Cuadro 2.
Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.				Técnicas: Observación Directa	
				Instrumentos: Guía de Observación	
				Fuentes: Departamento de Contabilidad de la empresa.	
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional		
Diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.	Procesos y resultados departamento de Contabilidad.	La forma como se desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, y se asegura la gestión de la organización	Elementos relacionados con el control de gestión.	Verificación de transacciones Separación de responsabilidades Plan de actividades. Formatos de registro y control. Mecanismos de control interno.	1 2 3 4 5
			Elementos relacionados con la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión contable.	Objetivos para el personal. Información de los objetivos. Auditorías financieras. Auditorías operacionales. Participación del personal.	6 7 8 9 10
			Elementos relacionados con los resultados operativos de la gestión contable.	Mejoramiento continuo. Medición de resultados. Indicadores de gestión. Discusión de resultados. Control y seguimiento.	11 12 13 14 15

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 2.

Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.				Técnicas: Encuesta	
				Instrumentos: Cuestionario	
				Fuentes: Empleados del área de Contabilidad (10)	
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Indicador	Ítems
		Conceptual	Operacional		
Identificar los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.	Elementos claves de las estrategias de gestión por procesos.	Definición de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión contable con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa	Diagnóstico de los Resultados Financieros y Organizacionales.	Contribución al logro.	1
				Planificación gerencial.	2
				Eficacia y eficiencia.	3
				Toma de decisiones.	4
				Indicadores de gestión.	5
			Evaluación de la Gestión de procesos.	Objetivos de la gestión contable.	6
				Definición de actividades.	7
				Gestión de los procesos.	8
				Cumplimiento de normas.	9
				Organización y dirección.	10
			Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.	Mejoramiento continuo.	11
				Estrategias de información.	12
				Uso de recursos tecnológicos.	13
				Capacitación al personal.	14
				Programas de desarrollo.	15

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 2.

Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables (Cont.)

Objetivo general: Proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.				Técnicas: Entrevista	
				Instrumentos: Guion de entrevista	
				Fuentes: Gerente del Departamento de Contabilidad.	
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Indicador	Ítems
		Conceptual	Operacional		
Diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.	Estrategias basadas en la gestión por procesos	Identificación de las estrategias basadas en la gestión por procesos, con el propósito de obtener el máximo en los componentes materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.	Medición de resultados financieros	Crecimiento económico	1
				Resultados financieros	2
			Eficacia y eficiencia de los procesos actuales	Objetivos de la gestión financiera	3
				Gestión de los procesos	4
				Desarrollo de actividades	5
			Participación del trabajador en el diseño de los procesos	Estrategias orientadas a la eficiencia	6
				Percepción de los trabajadores	7
				Medición de la satisfacción	8
			Medición de la gestión de talento humano.	Valoración del capital humano	9
				Desarrollo del talento humano	10

Fuente: Elaboración propia (2016).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por los autores de este Trabajo Especial de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental.

Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordes según la metodología de la investigación, de forma tal que permita obtener la información necesaria para proponer estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Diagnóstico de la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para diagnosticar la forma como se desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, y se asegura la gestión de la organización. De esta forma, a partir sus componentes, se realiza la siguiente evaluación de los resultados obtenidos en la observación directa:

Cuadro 3.

Guía de observación para diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión contable de la empresa.	X	
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Contabilidad.	X	
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen el ciclo contable de la empresa.	X	
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades.	X	
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso contable.	X	
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal del área contable en el corto y mediano plazo.		X
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento		X
8	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.	X	

Cuadro 3.

Guía de observación para diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados (Continuación).

NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		X
10	Los encargados de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa.		X
11	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		X
12	Evidencia de que se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		X
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa		X
14	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		X
15	Existencia de actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área contable.	X	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de las situaciones presentes:

La realización del proceso de observación permitió evidenciar la presencia de los siguientes elementos:

- a) Se evidencia verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión contable de la empresa, lo cual se hace mediante la revisión y aprobación del Gerente de Contabilidad.
- b) Existe una separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Contabilidad, la cual es la siguiente: Gerente de Contabilidad, analistas contables y asistentes administrativos.
- c) Existen de un plan formal de las actividades que componen el ciclo contable de la empresa, reflejado en el manual de normas y procedimientos.
- d) Existen formatos para el registro y control de las actividades relacionados con la gestión contable.
- e) Se evidencia la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso contable, los cuales aparecen en el manual de normas y procedimientos.
- f) Se llevan a cabo de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente
- g) Se llevan a cabo actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área contable, mediante reuniones de control y seguimiento con el personal y los directivos.

Análisis de las situaciones ausentes:

Por otra parte, la realización del proceso de observación permitió evidenciar la ausencia de los siguientes elementos, que inciden negativamente en la gestión

contable de la organización y que deben ser consideradas dentro del plan de mejoras basado en la gestión por procesos:

- a) No se han definido objetivos a alcanzar por el personal del área contable en el corto y mediano plazo.
- b) En consecuencia, el personal no ha sido informado de los objetivos trazados para el departamento.
- c) No se han llevado a cabo auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.
- d) Los encargados de la empresa y los empleados no han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa. Estos fueron creados por la junta directiva.
- e) No se aplican herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.
- f) No se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.
- g) No se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa
- h) No hay evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.

Identificación de los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del área contable.

El segundo de los instrumentos diseñados, el cuestionario, sirvió para identificar de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión contable con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa. De esta forma, se presentan los resultados obtenidos:

Dimensión I. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y ORGANIZACIONALES

Ítem 1. ¿Según su opinión, el desempeño actual del departamento de Contabilidad contribuye con el crecimiento económico de la organización?

Tabla 1.

Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución al logro.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	3	30%
NO	7	70%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

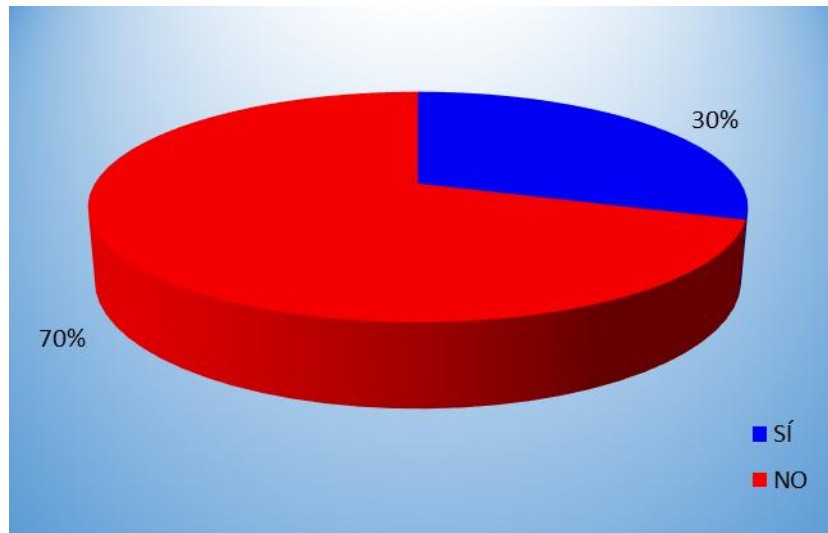


Gráfico 1. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Contribución al logro.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

La mayoría de las personas consultadas consideran que el desempeño actual del departamento de Contabilidad contribuye con el crecimiento económico de la organización. En este sentido, 70% de la muestra respondió en forma negativa y 30% en forma afirmativa, lo que indica que gran parte de los trabajadores manifiestan inconformidad respecto a la forma como se llevan a cabo los procesos en el área contable.

Al respecto, hay que mencionar que una buena organización del área contable adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, permite, entre otras cosas, proveer información financiera, expresada en términos cuantitativos (números) y monetarios las transacciones que realiza la empresa. Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2003:63), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas”. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Ítem 2. ¿Considera usted que las actividades del área de Contabilidad responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento?

Tabla 2.

Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

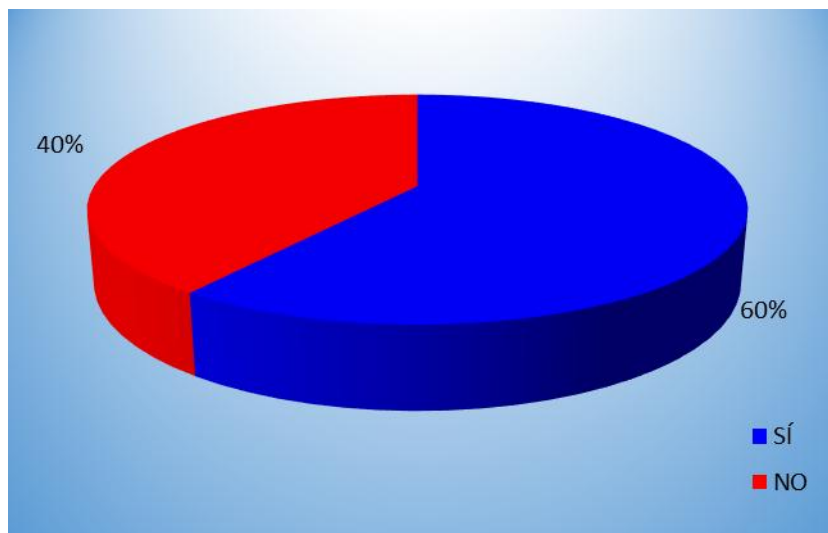


Gráfico 2. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Planificación gerencial.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

Con los datos obtenidos en este ítem se puede determinar que las personas consultadas tienen la percepción de que las actividades del área de Contabilidad responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento, ya que 60% respondió en forma afirmativa y 40% en forma negativa lo que refleja además cierta inconformidad con la planificación del trabajo en la organización.

En este sentido, Mintzberg (2011:154), indica que “la planeación empresarial ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal” para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión contable una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores.

Ítem 3. ¿Considera usted que se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Contabilidad de la empresa?

Tabla 3.

Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

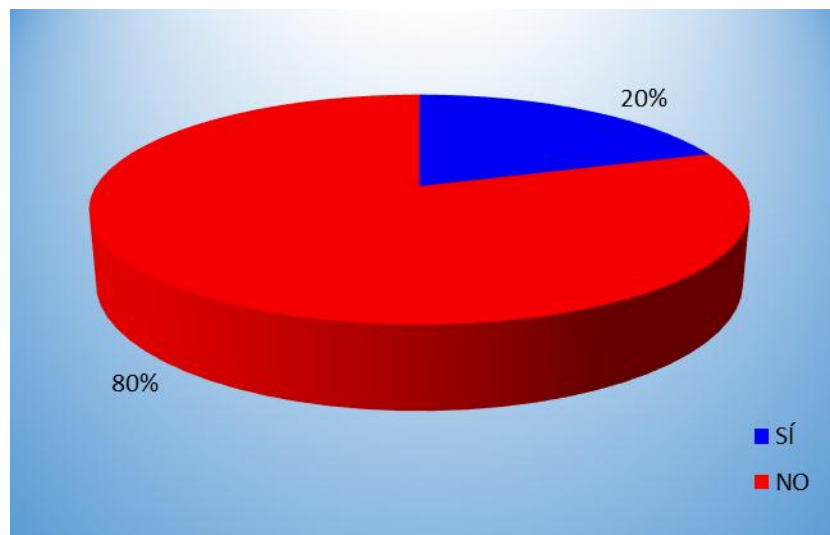


Gráfico 3. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Eficacia y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

La percepción de las personas consultadas tiene una tendencia a considerar que no se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Contabilidad de la empresa, ya que el 80% respondió en forma negativa y 20% respondió en forma afirmativa.

Los resultados infieren que en la actualidad no se le da mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión contable de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero de la empresa.

Con los resultados se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que no se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen eficiencia y eficacia en los procesos contables que se deben llevar a cabo en la organización. Esto es una falla notable en la gestión responsable de los procesos contables en la actualidad, que tiene consecuencias sobre la planificación de los procesos y la actuación del personal, ya que mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Ítem 4. ¿Cree usted que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa y expresados en los estados financieros para la toma de decisiones?

Tabla 4.

Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

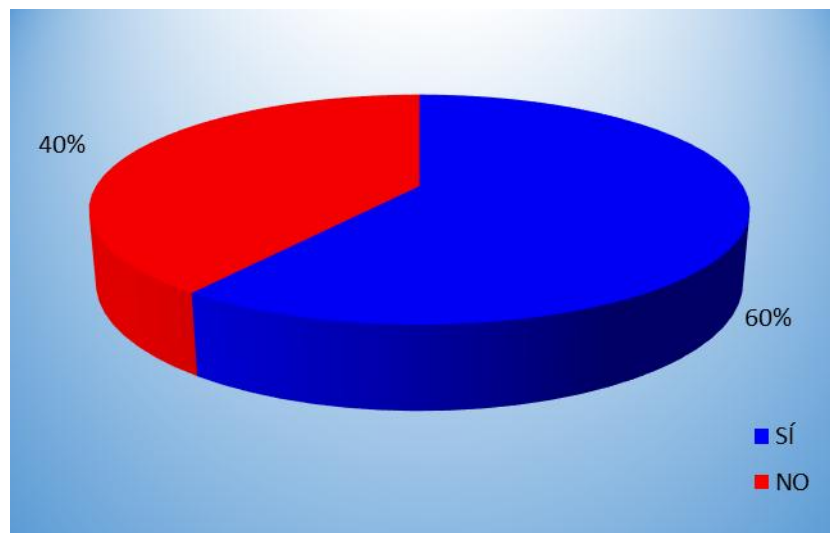


Gráfico 4. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

La tabulación de la información obtenida permite inferir que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa y expresados en los estados financieros para la toma de decisiones, ya que el 60% respondió en forma afirmativa y 40% en forma negativa. Estos resultados evidencian que la dirección de la empresa se ha llevado a cabo iniciativas para poner en práctica mecanismos formales que mejoren la toma de decisiones basada en la información financiera, ya que este elemento es esencial en todo plan de mejoramiento.

De esta forma, en toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La administración financiera es la información que da parte la contabilidad ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que Molina (2013:1), expresa que “la necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad”. Por este medio la información y otros elementos de juicio el usuario general podrán evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico de la empresa

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles; de allí la importancia de la información financiera de una empresa, ya que formula las conclusiones e información de la entidad, de cómo se encuentra. Para con esta información en general se podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones, con el cual se beneficie la empresa.

Ítem 5. ¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área contable?

Tabla 5.

Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

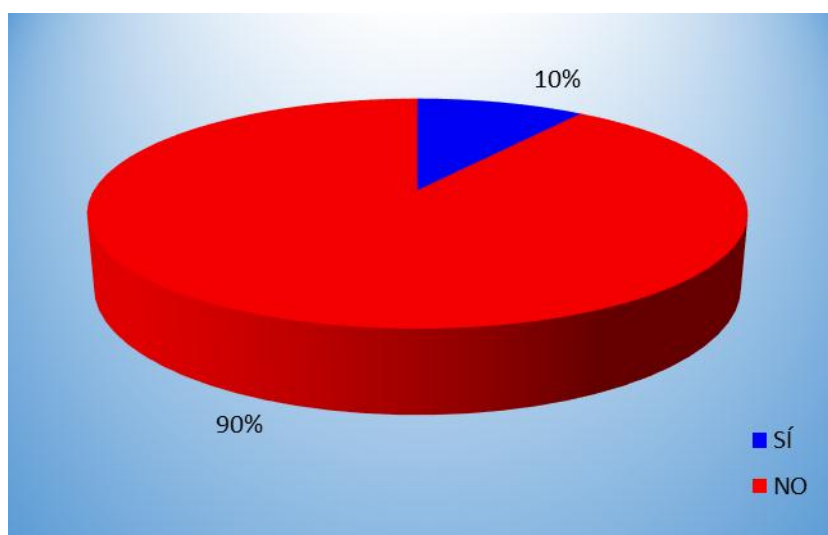


Gráfico 5. Resultados relacionados con la dimensión: Resultados Financieros y Organizacionales y el indicador: Indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de las personas incluidas en la muestra de la investigación consideran que no se han implementado indicadores de gestión que permitan medir y controlar su desempeño dentro de la gestión contable, ya que el 90% respondió en forma negativa y 10% en forma afirmativa. Esto debe incluirse en un plan de mejoras, ya que contribuye a reducir los costos, aumentar la calidad de los procesos y responder con mayor rapidez a los cambios y la eficiencia del trabajo.

Respecto a la incidencia de estos resultados sobre la gestión contable, Aguilera (2007:11) indica que es necesario el “establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos”; además de determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

En este sentido, los indicadores de gestión se convierte en los signos vitales dentro de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Dentro de las organizaciones empresariales, se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garantice contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyan el conjunto de signos vitales dentro de la organización

Dimensión II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Ítem 6. ¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión de Contabilidad de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?

Tabla 6.

Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión contable.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

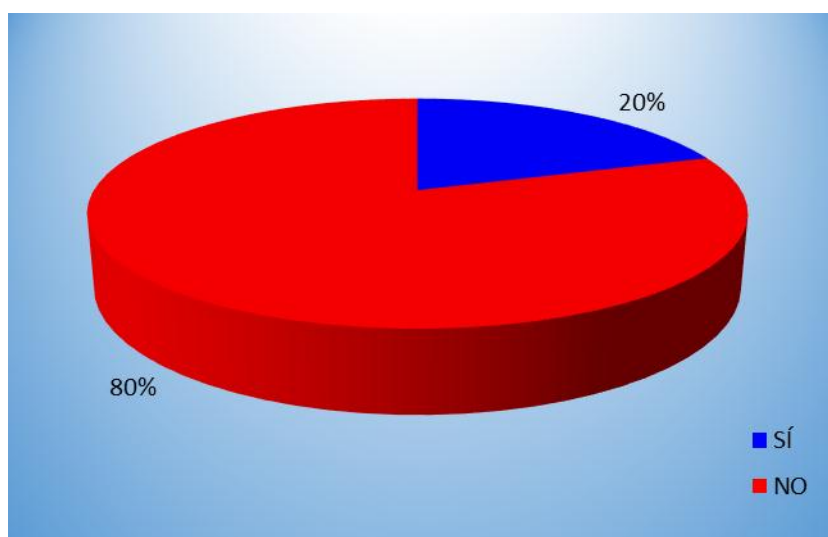


Gráfico 6. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Objetivos de la gestión contable.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

Con los resultados obtenidos en la aplicación de este ítem se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que en la empresa no existen objetivos definidos de la gestión de Contabilidad de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas, de lo cual se obtuvo 80% de respuestas negativas y 20% de respuestas afirmativas, lo que denota la necesidad de mejorar este aspecto en la organización y definir objetivos para el cumplimiento del personal, e indica la posibilidad de desarrollar acciones de información, sensibilización y participación en la definición y comprensión de los objetivos de desarrollo.

Estos resultados denotan que hay un bajo nivel de aprobación por parte del personal respecto a la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos. Este elemento debe considerarse como una debilidad a la hora de proponer mejoras a la gestión contable de la organización. En este sentido, Molina (2015:1), expresa que “Los objetivos son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización. Tener un conjunto específico de objetivos es lo que proporciona identidad propia a una organización”.

Esta situación debe mejorar, ya que la definición de un perfil estratégico organizacional, que permita mantener al personal informado y alineado respecto a la misión, visión y objetivos de la empresa tendrá efectos positivos en el logro común de las metas financieras y organizacionales de la unidad de estudio. Además, y en relación con el ítem anterior, los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización debe expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Ítem 7. ¿De acuerdo con su experiencia, se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos contables de la organización?

Tabla 7.

Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	7	70%
NO	3	30%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

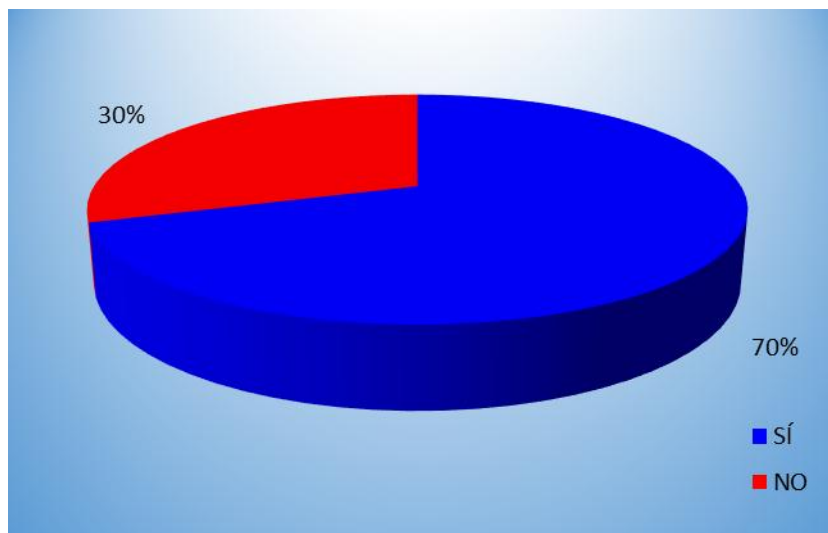


Gráfico 7. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Definición de actividades.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

La tabulación de la información obtenida permite inferir que la mayoría de los consultados tiene la percepción de que se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos contables de la organización, ya que el 70% respondió en forma afirmativa y solamente 30% en forma negativa. De allí se deriva que es importante que la empresa cuente con una estructura organizacional mediante la cual se maneje, divida, agrupe y coordine las actividades de los departamentos en una forma funcional, con el objeto de distribuir el trabajo para dar efectividad y eficiencia a las distintas operaciones de la unidad económica.

Respecto a la importancia de este indicador, Rodríguez (2009) indica que la planeación del trabajo, de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo. El referido autor comenta además que la importancia de la empresa como institución laboral, de negocios, económica tiene que ver directamente con el hecho de que es ella, la empresa, la que funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por ese objetivo común.

Del mismo modo, este autor también plantea una definición más funcional de las comunicaciones organizacionales dentro de la definición de actividades relacionadas con la gestión de procesos, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Ítem 8. ¿Considera usted que los procesos del área de Contabilidad de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección?

Tabla 8.

Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	6	60%
NO	4	40%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

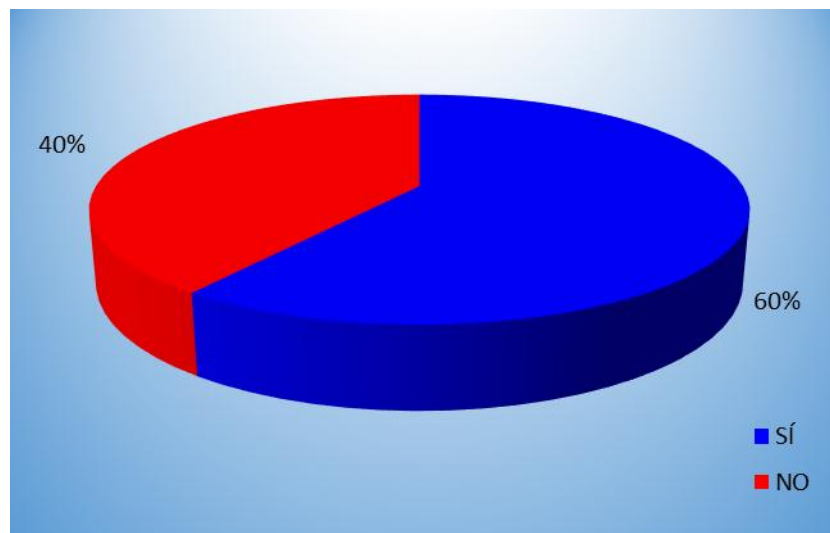


Gráfico 8. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Gestión de los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

La información obtenida en este ítem permite inferir que la mayoría de las personas consultadas consideran que los procesos del área de Contabilidad de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección. En este sentido, 60% de los consultados respondieron en forma afirmativa y 40% en forma negativa, lo que permite inferir fortalezas en el liderazgo de la organización que puede incidir positivamente tanto en la los procesos del área de Contabilidad como en la aplicación de un modelo basado en la gestión de conocimiento.

Según Rafiq y Ahmed (2010) los aspectos que definen la contribución al logro desde la perspectiva del liderazgo y la gestión por procesos son: la creación de conciencia interna sobre seguridad de los proceso internos, la identificación de procesos, recursos y resultados, la identificación de las expectativas de gestión y desarrollo de la organización, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los trabajadores para garantizar la entrega y confiabilidad de niveles de servicio requeridos.

En este sentido, y en relación con el tema de estudio, Aguilera (2007:11), expresa que “la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas”. Por ello, expresa que la implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Asimismo, al respecto, hay que mencionar que una buena organización del área contable y el manejo adecuado de los recursos materiales y financieros, permite, entre otras cosa, la comprobación de que los registros sean realizados en forma correcta y facilitar su verificación, como medida de protección contra el fraude y las extracciones no autorizadas.

Ítem 9. ¿Las actividades del Departamento de Contabilidad de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?

Tabla 9.

Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	7	70%
NO	3	30%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

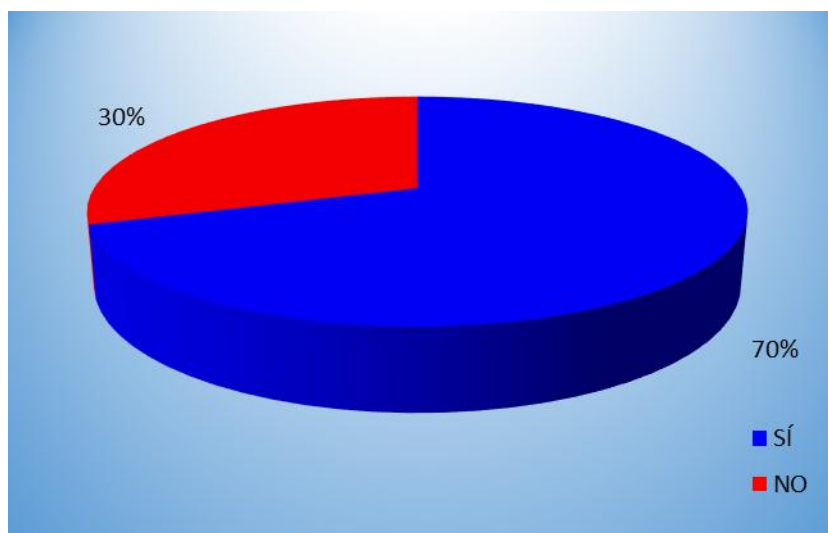


Gráfico 9. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Cumplimiento de normas.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

Los resultados obtenidos permiten inferir que el personal de la empresa seleccionada como sujeto de estudio tiene la percepción de que las actividades del Departamento de Contabilidad de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes. Al respecto, 70% de los consultados respondieron en forma afirmativa y 30% en forma negativa.

Al respecto, como parte de la organización de una empresa orientada tener procesos eficientes en el cumplimiento de sus funciones, Mendoza, Hernández y Tabernero (2011:62), indican que “las normas y procedimientos representan la memoria empresarial que registra las instrucciones de trabajo y facilita la ejecución de los procesos y procedimientos, permitiendo además su mejoramiento continuo”. Es una fuente formal y permanente de información y orientación. Además, establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado, y sirven como base para la realización de los estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias de la organización.

De esta forma, el control va a permitir a las organizaciones planificar, coordinar, monitorear los procedimientos internos y corregirlos si es necesario. Es decir las organizaciones buscan cumplir las actividades internas (control de costos y gastos, obtener recursos necesarios, ofrecer calidad de productos o servicios); correcta, efectiva y eficientemente para llegar a cabo la meta que persigue, pero sin dejar a un lado el cumplimiento de las obligaciones tributarias responsabilidad de todo contribuyente, es por ello que nace la necesidad de los empresarios, de aplicar medidas de control de gestión que sirvan de base para fortalecer la organización y así generarles confianza para la toma de decisiones.

Ítem 10. ¿Cree usted que la forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión contable de la empresa le ayuda a facilitar su trabajo?

Tabla 10.

Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

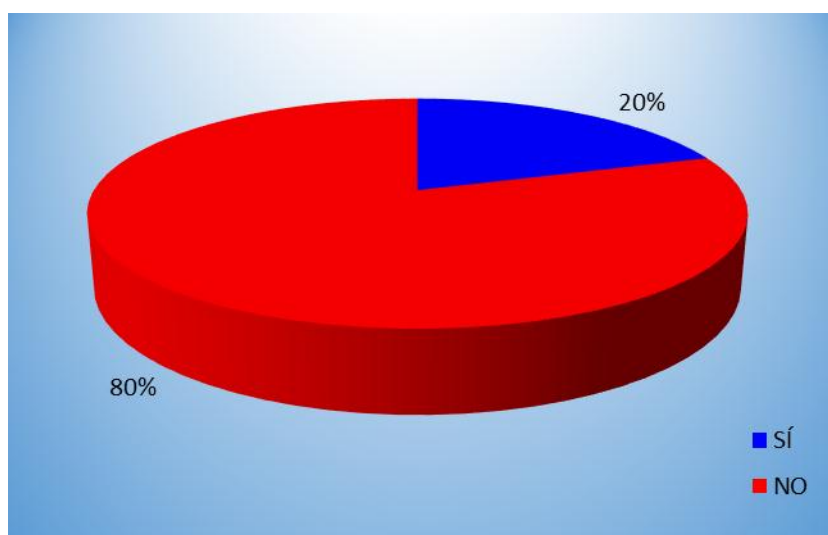


Gráfico 10. Resultados relacionados con la dimensión: Evaluación de la Gestión de procesos y el indicador: Organización y dirección.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

La percepción de las personas consultadas muestra una alta tendencia negativa, con lo que se puede considerar la forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión contable de la empresa no ayuda a facilitar el trabajo, ya que el 80% respondió en forma negativa y 20% en forma afirmativa. La implementación de una estructura orgánica funcional para la empresa debe estar apoyada por la participación de todo el personal, de forma tal que los líderes de áreas y sus respectivos equipos cumplan con las responsabilidades asignadas, entre las cuales cobra especial importancia el control y la supervisión de las actividades. Aguilera (2007) expresa al respecto que:

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia (p. 9).

Al relacionar estos resultados con el objeto de estudio, Nonaka, y Takeuchi, (1999), expresan que en el contexto de la creación del conocimiento organizacional, hay consenso en torno a los beneficios derivados de la asignación de funciones por procesos y del diseño de organizaciones planas, pues suponen un mayor grado de autogestión, trabajo en equipo, interacción entre los miembros del mismo, y generación de conocimiento común; sin embargo, la creación de un modelo basado en gestión por procesos reviste mayor complejidad y demanda mecanismos de integración y resolución de conflictos más elaborados que la simple jerarquía o el contacto directo.

Dimensión III. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Ítem 11. ¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Contabilidad en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos?

Tabla 11.

Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

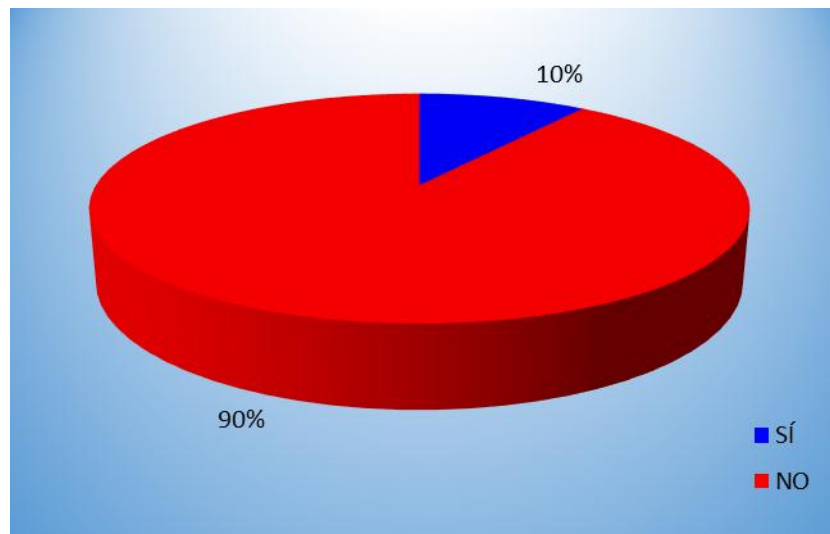


Gráfico 11. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

Los resultados obtenidos en la evaluación de este indicador permiten determinar que en la empresa unidad de estudio en la actualidad no se desarrollan las actividades del Departamento de Contabilidad en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos, ya que el 80% respondió en forma negativa y 20% en forma afirmativa.

De esta forma, los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión contable. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados, pues si se siguen aplicando los mismos métodos es improbable obtener nuevos resultados, por lo que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización.

Como estrategia de aplicación dentro de los modelos gestión pro procesos, Bohnenberger (2005), indica que la participación del personal en el mejoramiento continuo consiste en el aprovechamiento de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Ítem 12. ¿Cree usted que en la actualidad existen en el departamento de Contabilidad estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa?

Tabla 12.

Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	4	40%
NO	6	60%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

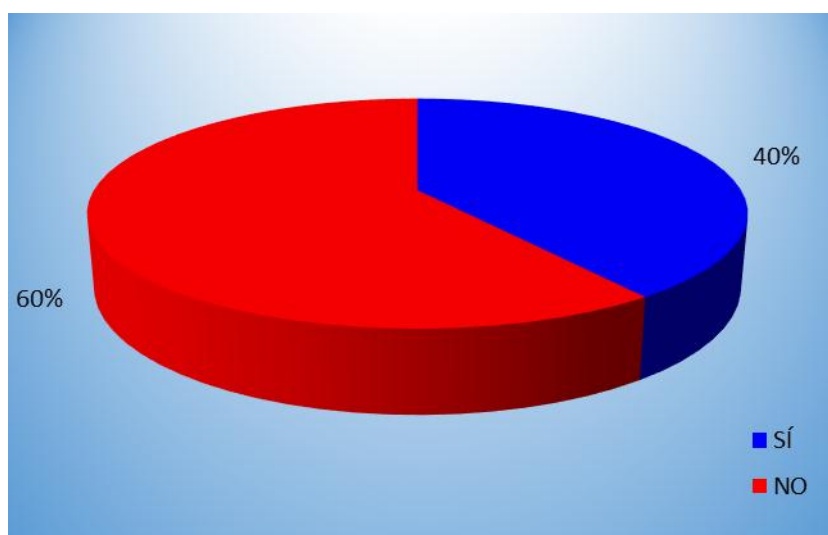


Gráfico 12. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Estrategias de información.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

De los resultados obtenidos, se infiere que para el momento de la realización del estudio, en la actualidad no existen en el departamento de Contabilidad estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa. Al respecto, el 60 por ciento de los consultados respondió en forma negativa y 40 afirmativamente. Estos resultados son inherentes a la investigación que se lleva a cabo en la empresa, ya que la falta de nuevas estrategias no permite la materialización de los objetivos, y por ende su crecimiento.

Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función de planes futuros y la razón de ser de la organización, lo cual permite su permanencia en el tiempo. Asimismo, en relación con la gestión por procesos, Miranda (2014:2) expresa que “el conocimiento estratégico puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias”. Es un conocimiento formado por una dimensión explícita compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento, así como también por la dimensión tácita, formada por el conocimiento ya acumulado por los expertos en formular y decidir estratégicamente.

De esta forma, la información es la base fundamental de la toma de decisiones, y están a su vez genera información más valiosa. La importancia de la información para las organizaciones puede ser observada desde los puntos de vista básicos que cumplan con su función primordial, es decir la de aumentar el conocimiento del usuario o en reducir sus incertidumbres. En este sentido los individuos dentro de la organización para que tomen las medidas que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas.

Ítem 13. ¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Contabilidad responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?

Tabla 13.

Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	3	30%
NO	7	70%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

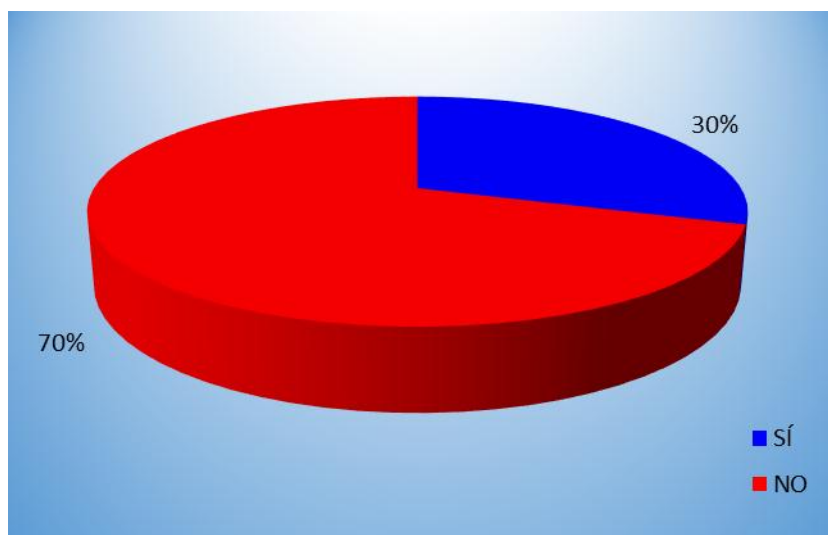


Gráfico 13. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Uso de recursos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de Resultados:

Con los datos obtenidos en este ítem se puede determinar que se tiene la percepción mayoritaria de que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Contabilidad no responden a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa, ya que el 70% respondió en forma negativa y 30% en forma afirmativa. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, hecho para el cual se deben utilizar los recursos comunicacionales y tecnológicos disponibles en la organización.

Esto forma parte de la ejecución de actividades que realiza el personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas de forma eficaz. Asimismo, en relación con la implementación de sistemas administrativos como y herramienta de gestión empresarial, hay que reconocer que ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización, se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no sólo a los recursos humanos, sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general, dentro de la llamada gestión del conocimiento.

Sobre la base de lo anterior, se puede señalar lo expresado por Miranda (2004:3), en el sentido de que “una organización es una suprarred de recursos de conocimiento compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y de comunicación”. De manera, que en la medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión por procesos.

Ítem 14. ¿Considera usted que ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?

Tabla 14.

Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	2	20%
NO	8	80%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

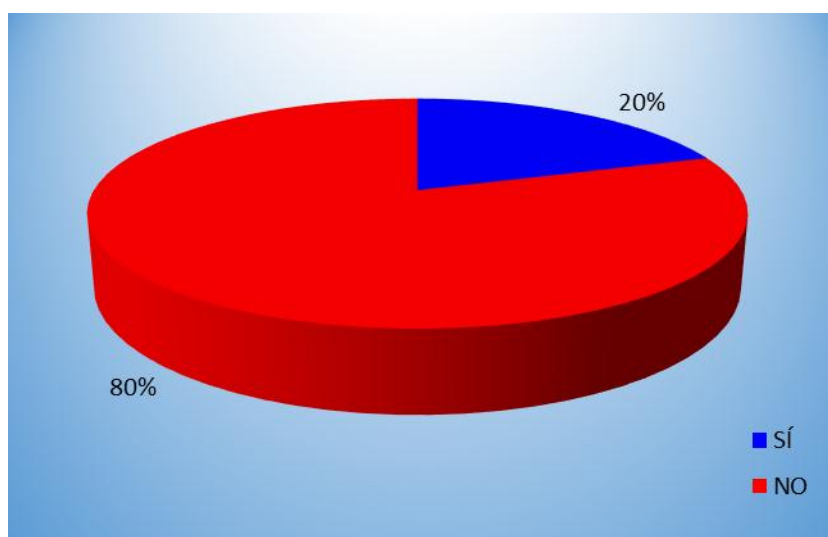


Gráfico 14. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Capacitación al personal.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

Con los resultados obtenidos en la aplicación de este ítem se infiere que la mayoría de las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que la empresa no ha brindado al personal la capacitación adecuada para manejar la información generada en la gestión contable e incrementar de esta forma el conocimiento del personal, de lo cual se obtuvo 80% de respuestas negativas y 20% de respuestas afirmativas.

En relación con este tópico, Rafiq y Ahmed (2010), indican que entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado el conocimiento de los procesos. Hay que señalar también el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su capital intelectual.

Desde la perspectiva de Hernández (2013), la gestión por procesos incide en las organizaciones, formando parte del proceso de aprendizaje y capacitación para la innovación, que toma como base el conocimiento interno y externo, lo cual genera ventajas competitivas, al trasladar e integrar conocimientos, en el capital humano y la base cognitiva de la organización en un proceso de retroalimentación, lo cual genera la supervivencia y el rediseño organizacional, con la participación del emprendedor al analizar la toma de decisión y la solución de problemas, permitiendo a la organización sustentar un nuevo marco referencial para responder mejor a sí misma y a su entorno.

Ítem 15. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?

Tabla 15.

Opciones de Respuesta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
SÍ	1	10%
NO	9	90%
Totales:	10	100%

Fuente: Elaboración propia (2016).

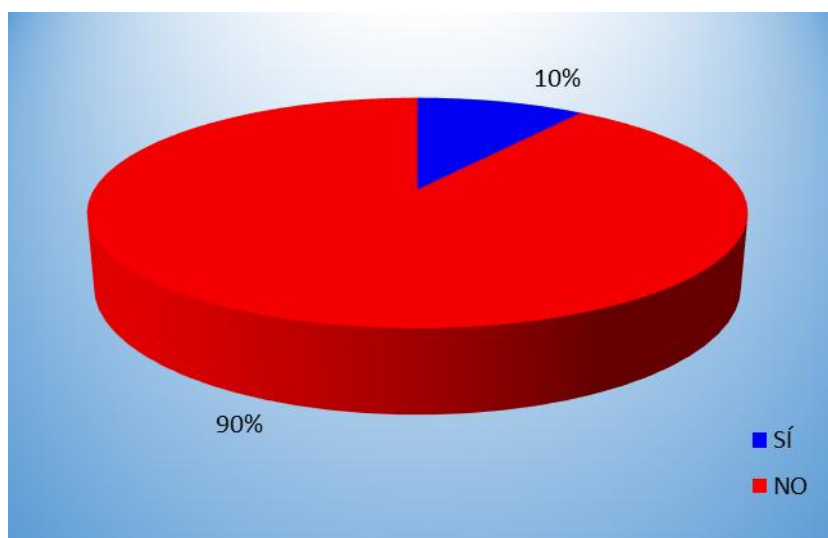


Gráfico 15. Resultados relacionados con la dimensión: Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje y el indicador: Programas de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Análisis de resultados:

A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el personal encuestado opina que, en líneas generales, la empresa carece de un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización, ya que el 90% respondió en forma negativa y 10% en forma afirmativa.

En este sentido, la percepción negativa del grupo de trabajadores consultados, se considera entonces una desventaja desde el punto de vista motivacional a la hora de implementar cambios o proponer un plan de mejoras, lo que trae como consecuencia que se limite la capacidad de comunicación interna y la toma de decisiones basadas en hechos y datos. En este sentido, Miranda (2004), expresa que:

Existe un interés en las organizaciones por desarrollar todo el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante. Las organizaciones que anticipan un futuro estable o en contracción saben que la clave del rendimiento es el desarrollo de los recursos humanos (p. 5)

Asimismo, en relación con este aspecto, Rafiq y Ahmed (2010) indica que un extensivo plan de desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea de frente para los problemas que podrán ser encontrados en el proceso de control interno, capacitar los empleados para los cambios que podrán ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Resultados de la entrevista al Gerente de Contabilidad de la Organización para identificar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Para realizar una buena evaluación de la gestión contable de la empresa objeto de estudio, es necesario obtener en muchos casos, información relevante de la organización la cual no está contenida en los documentos facilitados por la empresa para la realización del mismo. Por tal motivo, se recurrió a un trabajo de campo hecho con el Gerente de Contabilidad con el fin de intercambiar opiniones con el líder del área referida, para obtener información que permita evaluar de una manera más eficiente la situación de la empresa.

Por esta razón, el propósito del segundo instrumento de recolección de datos fue conocer las percepciones del Gerente de Contabilidad de la empresa respecto a las estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización. Para tal fin se redactó una entrevista estructurada, cuyos resultados se presentan a continuación, para lo cual se identificó cada unidad de análisis de acuerdo con el contenido de la pregunta:

Estrategias que se han desarrollado en la gestión de Contabilidad de la empresa, orientadas hacia el crecimiento económico de la organización: Se pudo conocer que en estos momentos se está trabajando para formalizar a nivel de todos los empleados una planeación que permita alcanzar los objetivos trazados para el área administrativa y contable de la empresa, pero que en la actualidad podría ser manejado únicamente a nivel gerencial. Hace falta preparar el programa de

entrenamiento al personal para que conozca y adapte las herramientas de la planeación contable y la contabilidad estratégica al trabajo diario.

Procesos de la gestión de Contabilidad con los que están vinculados los resultados financieros de la organización: Todas las áreas de la empresa (dirección, administración, contabilidad, operaciones y ventas) están enfocadas en la obtención de los mejores resultados financieros, que permitan la permanencia de la empresa en el mercado y la satisfacción de los clientes, así como de trabajadores y socios de la organización. Sin embargo, se presta especial atención a la calidad del proceso contable como estrategia para garantizar información útil de la empresa para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios.

Objetivos que persigue la gestión de Contabilidad de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos: A comienzos de año se plantearon una serie de objetivos para la gestión de Contabilidad, los cuales incluyen:

- Proveer información financiera, expresada en términos cuantitativos (números) y monetarios las transacciones que realiza la empresa, así como ciertos acontecimientos económicos que le afecta.
- Agrupar información al servicio de las necesidades internas de la administración, está destinada a facilitar las funciones administrativas de planeación y control.
- Permitir dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las empresas frente a autoridad tributaria.
- Brindar información tanto de la contabilidad financiera como de la contabilidad administrativa. Desde el punto de vista de la contabilidad financiera se busca determinar la cantidad de costos que se ha asignado a cada unidad de la empresa, constituyendo estos costos la base para la valuación en el balance general.

- Generar información para el uso interno de los gerentes, para la planeación, evaluación y control en la toma de decisiones. También permite salvaguardar los activos de la empresa y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.

Procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la gestión contable de la empresa y cómo pueden ser descritos: se obtuvo que la Gestión de Contabilidad es un proceso crítico para la empresa, puesto que supone el mayor soporte de la organización desde el punto de vista gerencial. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información de los productos. Este proceso comienza cuando el cliente emite el pedido y termina cuando el pedido queda perfectamente registrado y aceptado por el comprador. Por ello, los procesos más importantes de la gestión de Contabilidad son las siguientes:

- a) Conocer y demostrar los recursos controlados por el ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
- b) Aportar a los socios y otras personas la información necesaria para tomar esas decisiones. Dicha información debe ser útil, relevante y exacta.
- c) Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios. Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- d) Controlar las operaciones: El enfoque de este proceso de revisión asegura que los empleados trabajen dentro de las pautas normativas de la empresa.

Actividades estratégicas que lleva a cabo la dirección del área contable para contribuir con los logros de la organización: Las actividades estratégicas más importantes que se llevan a cabo en la Gerencia de Contabilidad son:

- a) Coordinar los Cierres Contables mensualmente hasta la emisión de los Estados Financieros para la Junta Directiva.
- b) Determinar la situación económico-financiera de la empresa, a través del control de los registros, la clasificación y resumen de las transacciones de la empresa, a fin de garantizar a la Directiva información oportuna y confiable.
- c) Evaluación de los Resultados financieros de los negocios, los cambios experimentados en los ejercicios, sus tendencias evolutivas, así como el desarrollo de sistemas y mecanismos de control financiero con el fin de garantizar la información periódica, precisa y necesaria para la toma de decisiones, la fijación de objetivos y la mejor aplicación de los recursos de la empresa y/o entidad de trabajo, dentro de los marcos legales de referencia en vigor.
- d) Por otro lado, es responsable de planificar, organizar, coordinar, objetivos y procedimientos que han de regular las actividades de la Gerencia y los procesos contables, administrativos y financieros en general.
- e) Trabajo en equipo con las Gerencias Corporativa que influyen en los resultados de los Estados Financieros.
- f) Validación del cumplimiento en sitio, de los procedimientos contables implantados. Asegurar la calidad y comprensibilidad de la información contable, estableciendo los procesos contables y su correcta realización.

Actividades de apoyo a la gestión de Contabilidad que llevan a cabo otras áreas de la empresa: Las actividades de apoyo que influyen y son necesarias para la gestión contable que llevan a cabo otras áreas de la empresa son los siguientes:

gestión de finanzas; comercialización, recursos humanos y nómina; entrenamiento al personal; mantenimiento y servicios generales; compras de suministros y sistemas.

Planes que se han implementado desde la gerencia general de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el incremento de la eficiencia de la gestión contable: No se puede medir la eficiencia sin integrar a esta medición la perspectiva de los socios y trabajadores. Debido a ello, para conocer las percepciones de clientes, socios y trabajadores respecto a los resultados de la empresa, se llevan a cabo los siguientes métodos:

- a) Clientes: Se llevan a cabo reuniones semanales con los vendedores, quienes transmiten a la empresa las inquietudes, necesidades y las expectativas de los clientes. El cumplimiento de estas solicitudes son asignadas a un equipo de trabajo y son revisadas semanalmente para conocer su grado de avance.
- b) Socios: Se logra mediante la emisión y revisión de los estados financieros que permiten evaluar la rentabilidad del negocio y el desempeño del equipo en el logro de las metas financieras.
- c) Trabajadores; se tiene planteado implementar para este mismo año una encuesta para conocer las percepciones y expectativas de los trabajadores, pero aún no se ha empezado a desarrollar.

Métodos de evaluación que se llevan a cabo para conocer las percepciones de los trabajadores respecto a los resultados de la gestión contable de la empresa: En cuanto a la aplicación de encuestas a los empleados para conocer sus percepciones respecto a los resultados de la gestión contable de la empresa, se obtuvo que no se ha implementado un instrumento formal para medir la satisfacción del cliente interno, lo cual puede afectar directamente sobre el nivel de conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios de la contabilidad de la empresa.

Objetivos que persigue la gerencia de contabilidad de la empresa para incrementar el valor del capital humano de la organización: Por otra parte, se quiso determinar la existencia de objetivos definidos por parte de la gerencia de contabilidad de la empresa para el mejoramiento de la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización y el valor de su capital humano; al respecto, se obtuvo que la empresa tiene planeado crear un plan para mejorar la gestión de calidad para los procesos, mediante el cual el personal puede indicar los casos que tienen desviación, o que no se le ha brindado la respuesta oportuna dentro de los parámetros establecidos en la organización, así como implementar en forma progresiva un plan de entrenamiento al personal para el incremento de sus habilidades y en función de sus necesidades de capacitación.

Desarrollo de planes estratégicos para controlar el cumplimiento de los objetivos orientados al desarrollo del personal: No se realizan evaluaciones de desempeño formales al personal en la actualidad, aunque está previsto desarrollar estas herramientas en el futuro. Sin embargo se han dado unos lineamientos para evaluar el trabajo del departamento que debe cumplir con los siguientes principios:

- a) A nivel de jefes y supervisores: el liderazgo debe estar alineado con los requerimientos de la visión de la empresa, por lo que se debe verificar como contribuyen los líderes al cumplimiento de la visión.
- b) A nivel de gestión: la estructura de las áreas funcionales deben estar alineadas con los requerimientos del liderazgo, lo que permite la toma de decisión de los jefes y supervisores en cuanto a la conformación de los equipos de trabajo.
- c) A nivel de personal: el talento humano de la empresa debe estar alineada con los requerimientos del liderazgo y la estructura.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C. A.

Presentación de la propuesta

En la actualidad, la definición de estrategias para el mejoramiento de los procesos organizacionales, se ha convertido en uno de los elementos diferenciadores de las empresas de servicios, como lo es el caso de una empresa del sector inmobiliario. Su aplicación práctica implica mejorar permanentemente la eficacia de la organización, la eficiencia de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades de los clientes, las quejas y muestras de insatisfacción. De este modo, si se planifican, simplifican y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización, al igual que su rendimiento.

A nivel interno, y entre otras actividades, es necesario evaluar con cierta regularidad los procesos y la calidad de la gestión contable, ya que la empresa tiene la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. De este modo obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal. De tal manera que, se constituya en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo

rendimiento económico que implica el constituir la organización y aportar información relevante para la toma de decisiones.

Por esto, las áreas de la empresa responsables de la toma de decisiones están evolucionando, de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores se destaca la visión del mercado, el planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua. Es allí donde surge la necesidad de diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, debido a que la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas.

La implementación de una metodología estratégica para los procesos de la gestión contable se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones y se vincula estrechamente con el aprovechamiento del sistema de información gerencial que dispone la organización en el sentido de que mediante dicho recurso, se puede agilizar y estandarizar los procesos administrativos y se puede obtener información confiable para la toma de decisiones.

Justificación de la propuesta

En gran medida, el éxito de una empresa depende de la calidad de las decisiones que tomen sus administradores y responsables financieros, para lo cual se requiere del procesamiento de una gran cantidad de información y de la organización del recurso humano orientado al logro de las metas empresariales. Es por ello que en

la actualidad, todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa, para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta.

Es por ello que para hacer uso óptimo en el uso de los recursos disponibles en la gestión contable, es fundamental la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de una organización, dadas las condiciones de los mercados extremadamente cambiantes y competitivos. Por ello, todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta. Dicha información y la tecnología de la información forman parte de los cuatro recursos con los que los ejecutivos crean y/o modelan una organización, junto con el personal, los recursos económicos y los materiales; la interacción de este conjunto de componentes se procesa, almacena y distribuye para el apoyo a la toma de decisiones y al control en una organización.

Además, cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de los elementos antes mencionados. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución en el manejo de la documentación, así como la importancia que se otorga a una actividad como lo es el cierre contable mensual como buena práctica para garantizar la confiabilidad de la información presentada en los estados financieros. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle propias especificaciones de sus sistemas de información, mediante una evaluación de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus objetivos productos de su planificación.

Es por ello que en función de mantenerse acorde con las exigencias del mercado y del propio negocio, que implica cada vez mayor cantidad de clientes y más complejidad en todas las funciones, en la organización objeto de estudio, se hace

necesario contar con una herramienta para mejorar la eficiencia de sus procesos contables y la capacidad de la estructura disponible para responder a estas necesidades, adaptada a las características específicas y particulares de la empresa en referencia.

Fundamentación Teórica

Se propone crear estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, con un fin y un propósito definido por los directivos y compartido por todos los que participan en los diferentes procesos de la organización, a partir de los lineamientos propuestos por el modelo de gerencia estratégica de Fred David (2003).

Fred David, citado por Cano y Olivera (2009:65), expresa que “toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas”. En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo.

De esta forma, David propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Así, David (2003), citado por Cano y Olivera (2009), expresa que “la implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados para poner en acción las estrategias formuladas”.

El autor de este modelo plantea seis pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: definir la situación actual; desarrollar sus objetivos; generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas; y elaborar el plan táctico. Contemplando el modelo, se desplaza del presente, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección.

Matriz DOFA para identificar los factores que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Contabilidad de la empresa en el cumplimiento de sus normas y políticas contables.

Con respecto a la visión de la realidad, esta se concibe como el análisis situacional de la empresa en la determinación de los factores externos (Oportunidades, Amenazas) e internos (Fortalezas, Debilidades), que influyen en el funcionamiento de la misma. Los factores externos están conformados por las oportunidades y amenazas, que evalúan las situaciones, positivas que se generan en el entorno y una vez identificado pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que puede atentar contra esta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar estrategias adecuadas para poder sortearlas; y los factores internos, Fortalezas y Debilidades, la fortaleza son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian el programa o proyecto de la empresa de otros de igual clase y las debilidades que son los problemas internos, que una vez identificados se deben eliminar a través de la comunicación.

Dicho proceso permite el seguimiento de las acciones para valorar la eficacia de las mismas y los contratiempos existentes. Igualmente estas acciones se interpretan a la luz de la visión y la misión (acciones que se ejecutan en cumplimiento de objetivos para alcanzar la misión). Asimismo esta información deberse registrada y procesada de acuerdo a un método establecido (Ver Matriz DOFA en los cuadros 4 y 5).

Cuadro 4.

Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la gestión contable de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.

Fortalezas	Debilidades
Se verifica la elaboración de los estados financieros al cierre de cada periodo (F1). Se emplea el sistema automatizado de información para el registro de todas las operaciones relacionadas con la gestión contable de la entidad (F2). Se ha definido normas de control interno para la ejecución del ciclo contable de la empresa (F3). Se realizan conciliaciones bancarias para verificar la confiabilidad de la información (F4). Existe un manual de normas y procedimientos para cada uno de los sub-procesos que conforman el ciclo contable de la empresa (F5).	No se han desarrollado estrategias para la planeación de actividades del ciclo contable, por lo que no se ha comunicado al personal (D1). No existen objetivos para el personal que sean medibles, consecuentes y alineados con las estrategias (D2). No hay una planificación del cierre contable mensual y verificación de su cumplimiento (D3). No se han desarrollado indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de las perspectivas en la contabilidad de la entidad (D4). No se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control interno de los procesos contables (D5). No se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión contable de la entidad (D6).
Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de crear nuevas estrategias para mejorar la toma de decisiones en la empresa. (O1).	Situación económica y cambiaria que dificulta la inversión en proyectos de mejoramiento (A1). Desconocimiento de las estrategias aplicadas por con competidores cercanos (A2). No existe un plan de entrenamiento y capacitación al personal de acuerdo con sus competencias (A3).

Fuente: Castejón, H. (2016).

Cuadro 5.**Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA.**

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
Adaptar una metodología de trabajo basada en la gestión por procesos que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.	Posibilidad de crear nuevas estrategias para mejorar la toma de decisiones en la empresa. (O1). No se han desarrollado estrategias para la planeación de actividades del ciclo contable, por lo que no se ha comunicado al personal (D1).
Proponer estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales y el uso eficiente del talento humano en las actividades relacionadas con el cierre contable.	Se emplea el sistema automatizado de información para el registro de todas las operaciones relacionadas con la gestión contable de la entidad (F2). No hay una planificación del cierre contable mensual y verificación de su cumplimiento (D3).
Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal responsable de la gestión contable en materia de mejoramiento continuo y toma de decisiones como herramienta estratégica en la empresa Inmobiliaria El Águila C. A.	Existe un manual de normas y procedimientos para cada uno de los sub-procesos que conforman el ciclo contable de la empresa (F5). No existe un plan de entrenamiento y capacitación al personal de acuerdo con sus competencias (A3). No existen objetivos para el personal que sean medibles, consecuentes y alineados con las estrategias (D2). No se han desarrollado indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de las perspectivas en la contabilidad de la entidad (D4).

Fuente: Castejón, H. (2016).

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Adaptar una metodología de trabajo basada en la gestión por procesos que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.
- Proponer un conjunto de acciones basadas en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales, además el uso eficiente del talento humano en las actividades relacionadas con el cierre contable.
- Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal responsable de la gestión contable en materia de mejoramiento continuo y toma de decisiones como herramienta estratégica en la empresa Inmobiliaria El Águila C. A.

Estudio de Factibilidad

En el estudio de factibilidad de la propuesta, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta de estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización, además de la

operatividad de dichos recursos, tomando en cuenta que con estos se busca dar soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales. La factibilidad viene dada por el uso de los recursos. Se debe hablar de recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros que se van a utilizar en la propuesta.

Factibilidad Operativa

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., existe el personal del área contable capacitado requerido para elaborar y mantener actualizado el modelo de estrategias propuesto, y asimismo, existen usuarios finales (beneficiarios) dispuestos a emplear los servicios generados por la empresa, incluidos en la herramienta y que contribuya con la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A. Además, se espera que con la propuesta se contribuya con:

- a) La organización y alineación de recursos en forma estratégica, mediante la adaptación de una metodología de trabajo que contribuya a facilitar y alinear conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.
- b) Contribuir con la confiabilidad de la información suministrada en los estados financieros mediante la aplicación de estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales y el uso eficiente del talento humano en las actividades relacionadas con el cierre contable.
- c) Incremento de las habilidades y competencias del personal a través de un programa de adiestramiento y evaluación al personal responsable de la gestión contable en materia de mejoramiento continuo y toma de decisiones.

Factibilidad Técnica

La propuesta de estrategias que contribuyan con la optimización de la gestión contable en la toma de decisiones en la empresa Inmobiliaria El Águila C. A., se considera factible desde el punto de vista técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos, particularmente el sistema de información gerencial, la infraestructura y el presupuesto de la empresa. Además, se cuenta con el apoyo de la gerencia general para la implementación progresiva de las iniciativas contempladas en las estrategias.

Factibilidad Económica

Este segmento del estudio de factibilidad se refiere a los costos, beneficios del proyecto en unidades monetarias, describiendo los costos de personal, materiales, equipos, local y gastos de funcionamiento. Para llevar a cabo esta investigación, se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles, por lo que no está prevista la inversión económica para la ejecución de los planes previstos.

Desarrollo de la propuesta

La gerencia general de la empresa siempre está en busca de alternativas que la hagan competitiva y más eficiente desde el punto de vista financiero, por ello, entre las opciones disponibles, elige siempre la que más se acerque a sus necesidades. Para tomar estas decisiones la organización debe disponer de información y debe escoger un modelo para desarrollar y utilizar esta información, la cual variará en forma directamente proporcional con el tamaño de la misma, con el objeto de reducir las deficiencias operativas, retrasos en el suministro de información y poca confiabilidad

de la misma, consiguiendo reducir o eliminar los defectos en la ejecución de la gestión contable.

Adaptación de una metodología de trabajo que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.

La metodología de gestión contable propuesto al departamento contable de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., está estructurada en cuatro elementos relacionados con la administración y la contabilidad, considerando a la vez las necesidades sociales, económicas y culturales de la organización. Entre estos elementos se citan: visión de la realidad, comunicación para toma de decisiones, planteamiento de estrategias por grupo de trabajo y ejecución de las estrategias. Dichos elementos han sido extraídos de la recopilación documental de autores citados en el marco teórico, uno es el caso de Koontz y Weihrich (2004:106) quienes refirieron que las estrategias son “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

De esta forma, y desde la perspectiva de la gestión por procesos, las actividades clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. En la Figura 1 se muestra el mapa estratégico de procesos propuesto para la gestión contable de la empresa, e incluye la definición de: misión y visión de la actividad, objetivos estratégicos, procesos estratégicos, clave, y de apoyo, así como la formulación de los factores críticos de éxito necesarios para el logro de los objetivos trazados para la empresa.

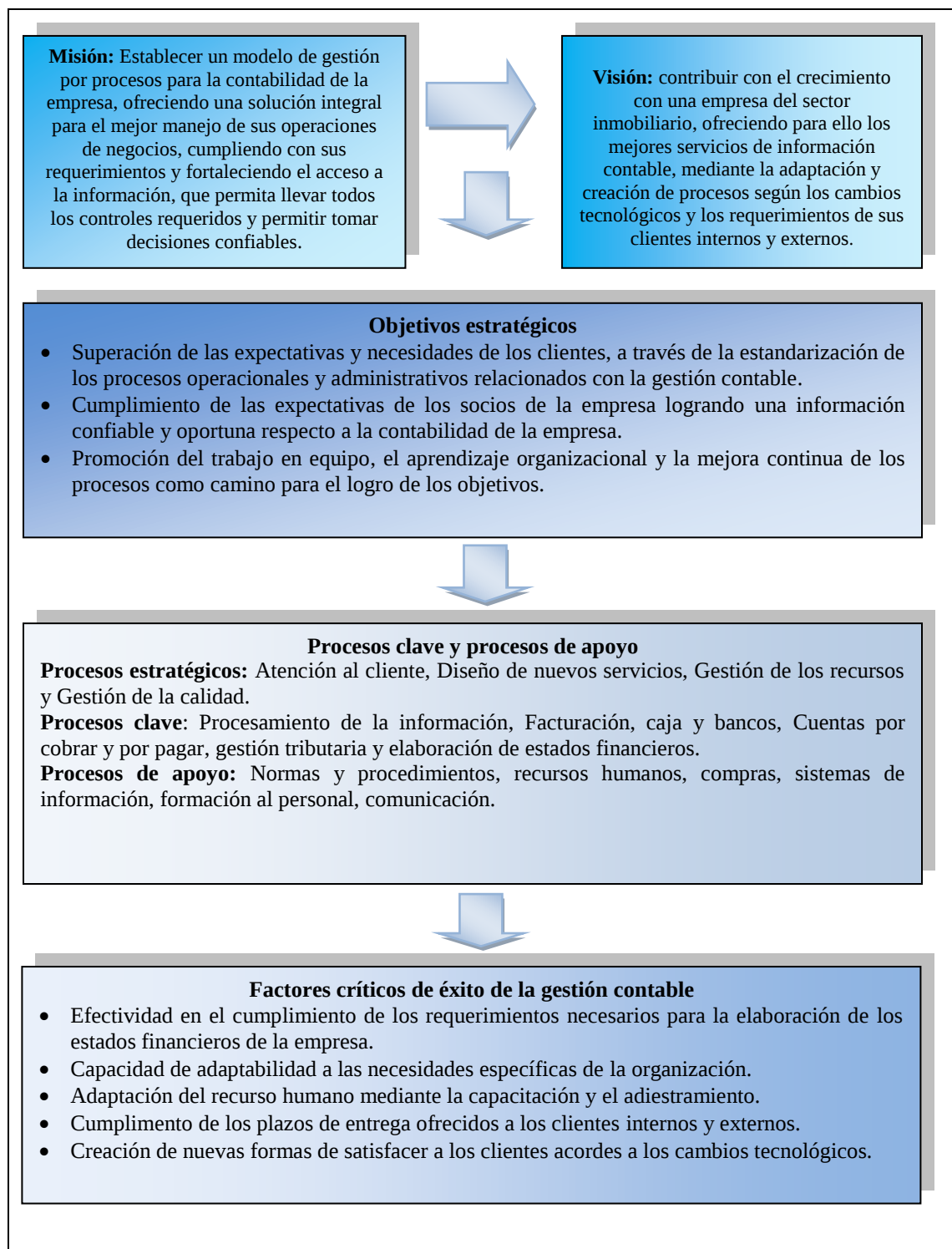


Figura 1. Mapa de procesos de la gestión contable de la empresa.

Fuente: Castejón, H. (2016).

Descripción de los procesos relacionados con la gestión contable.

Los procesos de la organización, relacionados con la gestión contable se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en la Figura 2.

Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los socios, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos. En la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., están constituidos por la atención al cliente, diseño de nuevos servicios, gestión de los recursos de la organización y gestión financiera.

Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (en este caso el cliente interno) y son los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Para la gestión contable, tales procesos son: procesamiento de la información, facturación, caja y bancos; cuentas por pagar y por cobrar, gestión tributaria y elaboración de estados financieros. Al ser el aspecto más importante de la gestión por procesos, se detalla la forma de mejorar estos procesos en la Figura 3, donde se visualiza el modelo para la aplicación de una metodología de trabajo que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.

Procesos de soporte. Son los procesos que no parte de la gestión contable, mas son responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, soporte y soluciones, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. En la empresa son: recursos humanos, compras, sistemas de información, formación al personal, comunicación, entre otros.

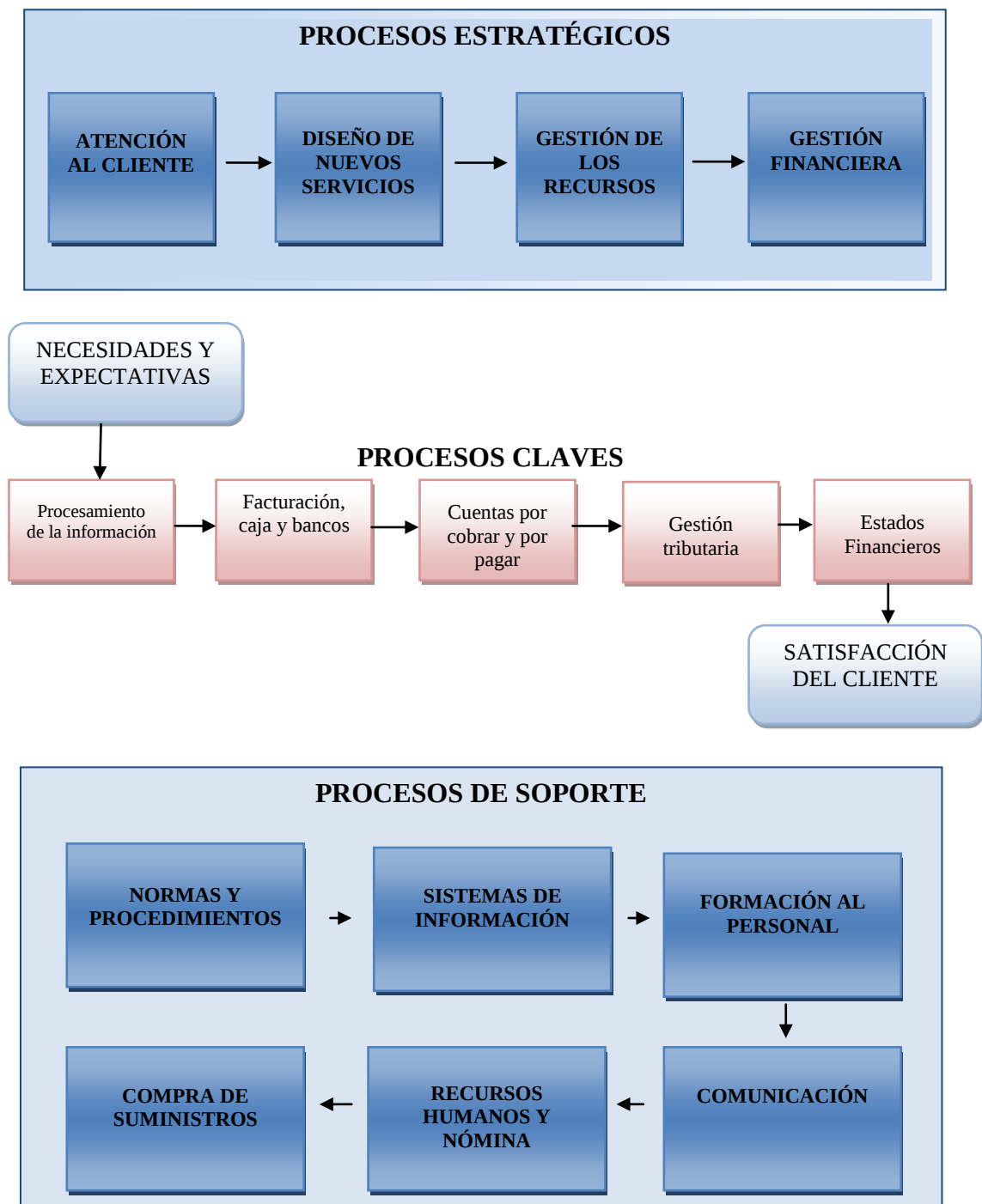


Figura 2. Diagrama de procesos propuesto para la gestión contable de la empresa.
Fuente: Castejón, H. (2016).

Por otra parte, la comunicación para la toma de decisión como elemento para la gestión contable, consiste en informar los datos recopilados en la fase anterior al personal quien le compete la acción gerencial. Este proceso permite compartir la información de manera coordinada, confiable, oportuna, integral, completa, no interrumpida, no alterada, honesta y sincera. La integridad tiene como objetivo permitir que la información sea una representación justa de lo que ésta intenta mostrar.

En tal sentido, es necesario determinar y clasificar los entes internos y externos que participan en el proceso de toma de decisiones, la información necesaria en los diferentes niveles gerenciales de acuerdo a los objetivos y el análisis necesario para realizar el proceso de toma de decisiones. La contabilidad suministra la información financiera a través de los estados que comprende el Balance General, estado de resultado, estado de flujo de efectivo, el movimiento de patrimonio, las notas explicativas, índice financiero y los análisis correspondientes.

El tercer elemento gerencial para la gestión contable, es el planteamiento de estrategias por grupos de trabajo el cual está basado en formación y capacitación del personal, atención a las necesidades del personal (Social, económico y cultural), organización de las acciones (Cronograma, presupuesto) relacionadas con el proceso productivo y organización del personal confiable. En la figura 2, se puede apreciar una representación gráfica de la metodología propuesta.

Esta parte del plan consiste en la organización de un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas vinculadas con la gestión contable que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido, con la finalidad de alcanzar la mejora continua de las actividades desarrolladas, reducir la variabilidad innecesaria; eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos.

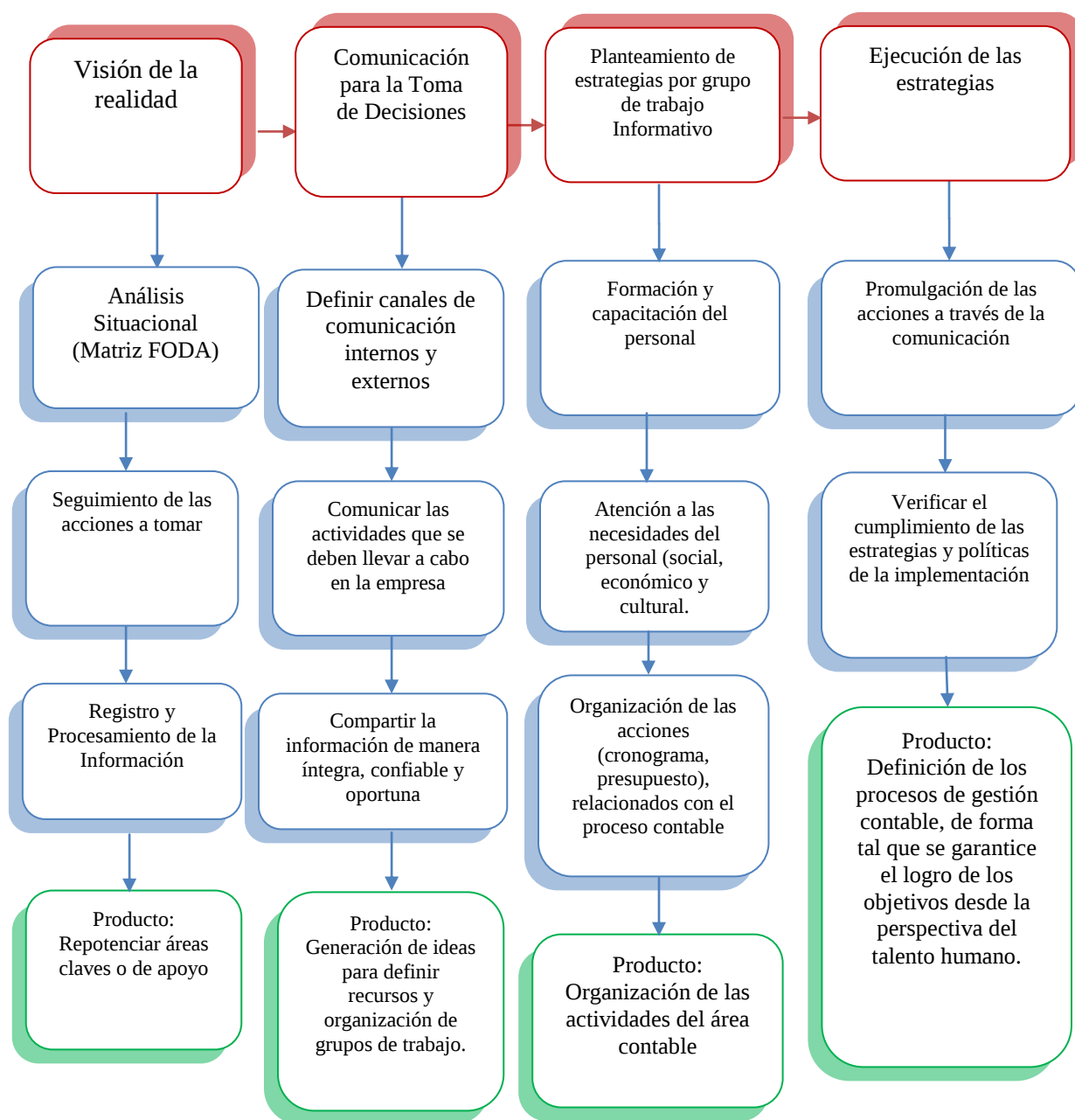


Figura 3. Plan para la aplicación de una metodología de trabajo que contribuya a facilitar y organizar conocimientos, herramientas y procedimientos que permitan la optimización de la gestión contable de la empresa.

Fuente: Castejón, H. (2016).

Acciones basadas en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales y el uso eficiente del talento humano en las actividades relacionadas con el cierre contable de la empresa.

El proceso mensual de cierre contable es importante porque proporciona a la dirección información financiera vital. Este proceso debería ser estandarizado mediante la creación de una lista de ingresos de diario estándar para promover la coherencia entre los cierres mensuales. Estos asientos de ajuste garantizan la precisión de libros contables, que son la base para estados financieros correctos. Las acciones y políticas propuestas para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y materiales y el uso eficiente del talento humano en las actividades relacionadas con el cierre contable de la empresa son las siguientes:

Asientos de diario estándar: Los ingresos estándar de diario son ajustes que se hacen en el libro mayor cada mes para equilibrar las variaciones de la cuenta. Se utilizan varios informes para preparar estas entradas de diario. Estos informes se deben mantener almacenados en el sistema de información, junto con una copia impresa del diario, para documentar la entrada. El contador debería elaborar una lista de todas las entradas de diario estándar que deben prepararse al cierre de mes para asegurar que todas ellas sean ingresadas en el libro mayor.

Preparación de estados financieros: La preparación de los estados financieros sólo puede comenzar después de que todos los asientos de ajuste se hayan introducido en el sistema contable. La mayoría de los sistemas contables tienen capacidades para generar los estados financieros, lo que reduce la carga de trabajo del contador. La mayoría de los gerentes quieren revisar el estado de resultados y el balance general. Además de estos dos informes, muchas empresas también generan el estado de flujos de efectivo y algunos otros reportes con información importante.

Revisión financiera: Es importante revisar la información presentada en los estados financieros mensuales. El proceso de revisión exhaustiva de estos informes se denomina revisión financiera. La revisión financiera la debe realizar un analista financiero, pero los contadores y tenedores de libros también pueden ayudar en el proceso. El tamaño común una técnica de análisis que convierte cada línea de un estado financiero en un porcentaje de un cierto punto de referencia. Un tamaño común de un estado de resultados enumera cada línea como un porcentaje de las ventas netas, lo que le permite al revisor comparar el presente informe al de los meses anteriores.

Políticas de cierre: La definición de las políticas y procedimientos contables no es una tarea que se deba hacer al momento del cierre contable, sino al inicio del periodo, puesto que algunas medidas, sino todas, para que surtan efectos deben ser aplicadas desde el principio y durante todo el tiempo. Al momento del cierre se deben tener en cuenta elementos y variables que afecten el periodo siguiente, de suerte que la planeación debe ser constante, y para nada improvisada.

Se debe tener especial cuidado en no abusar de las figuras contables con el objetivo de incidir en los resultados finales. Éstas deben enmarcarse dentro de una política de prudencia que no comprometa para nada ni la situación económica ni financiera de la empresa y no conlleva a la empresa a tener problemas de carácter legal

1. Los cierres contables se realizarán de manera mensual, para esto, los responsables de las actividades de cierre contarán hasta con cinco (5) días hábiles del siguiente mes.
2. La Gerencia de Administración comunicará el cronograma de cierres de manera anual, dentro del cual se informará a cada departamento la fecha límite de entrega.

3. El cierre de cada módulo se hará el día indicado en el cronograma a las cinco de la tarde (5:00 p.m.), a esta hora se cerrará el módulo y se abrirá al día siguiente después del cierre, para hacer los respectivos respaldos.
4. Es obligatorio que toda la información se encuentre ingresada al sistema, de acuerdo con los documentos recibidos de los proveedores y acreedores, así como las consignaciones de los bancos y los pagos a terceros, es decir, bancos conciliados.
5. Los soportes deben ser registrados en el mes que corresponde para evitar inconvenientes con posibles sanciones tributarias en IVA, Retenciones y otros impuestos.
6. Una vez se cierre el módulo no será posible ingresar información por lo cual se hace necesario que las áreas entreguen la información a tiempo.

Cuadro 6.

Check List u Hoja de Control para la verificación de las actividades de cierre mensual de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.

Nro.	Actividad	Responsable	Fecha
1	Inventario del Inmovilizado Material: Consiste en comprobar si los elementos que figuran en el balance de la empresa al cierre anterior existen en la realidad, evaluando si se ha producido algún deterioro anormal de su valor o su baja definitiva (por ejemplo, por venta o destrucción del mismo).		
2	Arqueo de Caja: Se realiza un recuento físico del efectivo en caja, banco y otros documentos (vales pendientes de justificar, talones bancarios, por ejemplo) estableciendo las posibles diferencias con el saldo contable.		
3	Facturas: Agilizar la petición a Proveedores y Acreedores de las facturas correspondientes a mercancías recibidas o servicios prestados en el ejercicio que se cierra.		
4	Verificar facturas pendientes de recibir o de emitir del ejercicio anterior.		
5	Cuentas por Cobrar: Preparar los documentos justificativos de los saldos de Clientes Morosos.		
6	Analizar los saldos de Clientes y demás Deudores por operaciones de tráfico con objeto de verificar la existencia de cantidades recibidas a cuenta, por las que no se haya devengado IVA, tal y como establece la Legislación del mencionado impuesto.		

Fuente: Castejón, H. (2016).

Cuadro 6.**Check List u Hoja de Control para la verificación de las actividades de cierre mensual de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A.**

Nro.	Actividad	Responsable	Fecha
7	Ultimar la conciliación de los saldos bancarios, justificando documentalmente las posibles diferencias existentes entre los mismos y los saldos contables		
8	Verificar las declaraciones de impuestos (ISLR, IVA, etc.) presentadas a lo largo del ejercicio, confrontándolas con los importes contabilizados con objeto de regularizar, en su caso, las diferencias existentes en la última autoliquidación y en el correspondiente Resumen Anual, evitando, en lo posible, la posterior presentación de Declaraciones Complementarias		
	Identificar saldos para cálculos fiscales: a) Gastos no deducibles fiscalmente (multas, sanciones, etc.). b) Gastos con derecho a deducciones fiscales. c) Saldos pendientes hacienda pública por tipo impuesto. d) Cualquier otra que le indique su asesor fiscal.		
9	Recopilar toda la documentación necesaria para el Expediente de Cierre Contable que aún no se haya facilitado		

Fuente: Castejón, H. (2016).

Elaboración de un programa de adiestramiento y evaluación al personal responsable de la gestión contable en materia de mejoramiento continuo y toma de decisiones como herramienta estratégica en la empresa Inmobiliaria El Águila C. A.

En la metodología propuesta para aplicar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., se propone la capacitación y evaluación del personal con el fin de obtener los niveles de calidad deseados por la dirección de la organización. El entrenamiento previsto en seis módulos provee a los candidatos con el conocimiento y características para guiar y dirigir la implementación de la metodología en la empresa orientado hacia la toma de decisiones. Las dos semanas del ciclo de entrenamiento son completados con cinco días de instrucciones en el salón de clases, seguidos por treinta (30) días de aplicación en el trabajo. El objetivo y los contenidos de los módulos de capacitación son:

Objetivo: Dotar a los participantes de conocimientos sobre la planificación, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos. Facilitar herramientas para desarrollar habilidades en las actividades de calidad en los centros. Generar una actitud proactiva en los profesionales dirigida a mejorar la práctica en tiempos de crisis.

Módulo 1: Identificación de las principales fases del ciclo de evaluación y mejora de la calidad (Identificación y priorización de problemas, análisis causal, análisis de acciones de mejora, implantación de acciones de mejora y reevaluación).

Módulo 2: Selección y aplicación las herramientas de análisis que se aplican en cada fase. (Técnica de Brainstorming, grupo nominal, diagrama causa-efecto, diagrama de flujo, técnica de priorización).

Módulo 3: Descripción del diseño de los sistemas de monitorización y conocer las posibles aplicaciones (Elaboración de indicadores y estándares). Objetivos de calidad. Actividades y asignación de responsabilidades

Módulo 4: Definición de las estrategias de cambio ligadas a la implantación de medidas correctoras de problemas de calidad e identificar/analizar las principales resistencias al cambio

En lo que respecta a la evaluación, una de las formas de trabajo para mejorar la calidad es mediante la utilización del ciclo de evaluación y mejora. Este ciclo ayuda a detectar problemas, sus causas y las posibles soluciones de forma simple y participativa. Es el mejor enfoque para planificar las actividades de mejora de la calidad en cualquier organización. En la figura 3 se presentan las actividades propuestas para el ciclo de evaluación del personal.

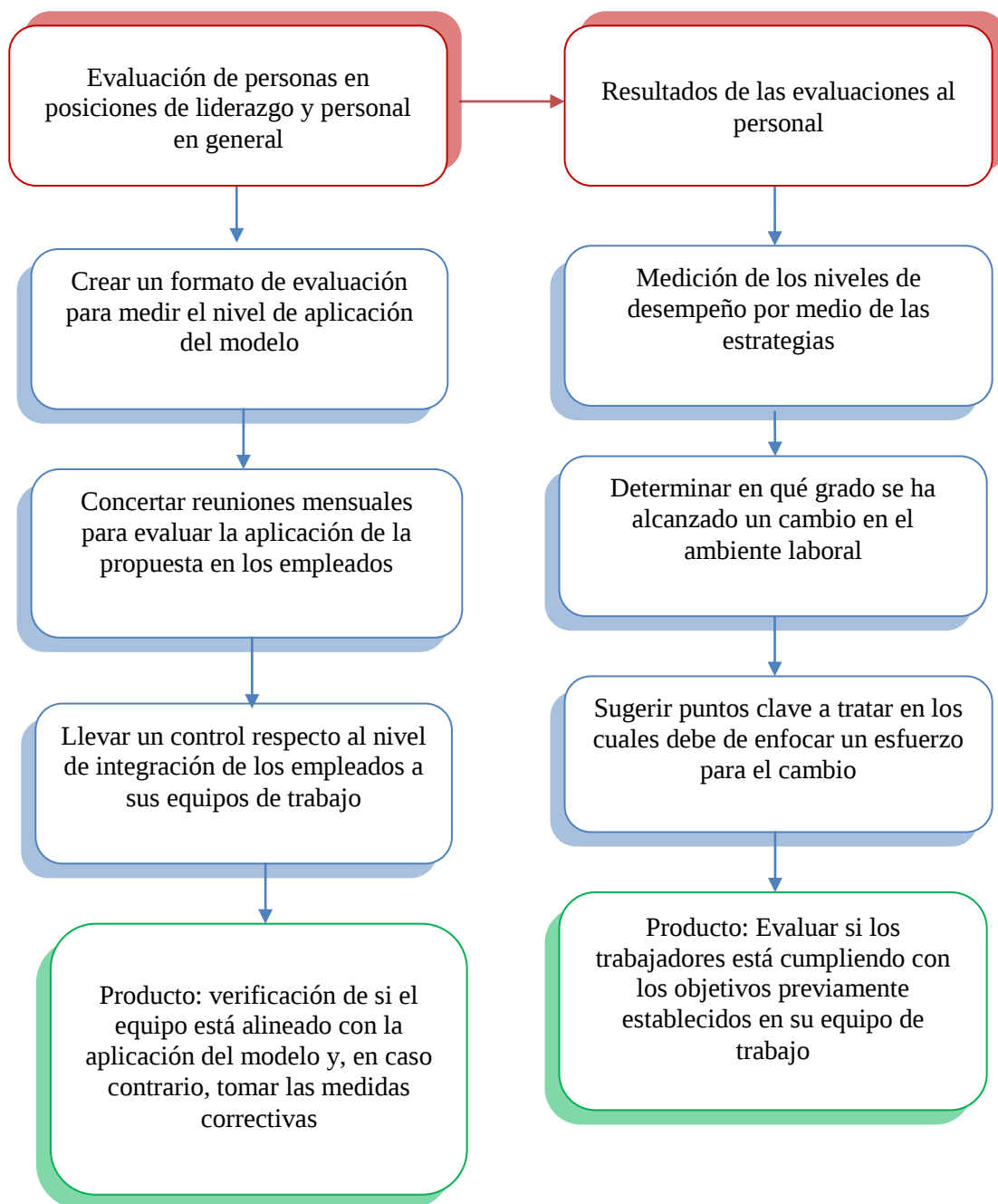


Figura 4. Evaluación y control de resultados de las estrategias de mejoramiento a la gestión contable de la organización.

Fuente: Castejón, H. (2016)

Sub-Actividad 1. Evaluación de personas en posiciones de liderazgo y personal en general.

En esta actividad, el director evaluará al gerente general y la persona seleccionada para implementar las mejoras en la empresa, con el propósito de medir su grado de avance en la aplicación de las estrategias, y éstas a su vez deberán evaluar mensualmente (durante los tres meses de implementación del programa) el desempeño de los empleados que forman parte del programa de mejoramiento para verificar si el equipo está alineado con la aplicación del modelo y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas: para ello se sugiere:

- Crear un formato de evaluación para medir el nivel de aplicación del modelo de estrategias que contribuyan con la optimización de la gestión contable en la toma de decisiones en la empresa Inmobiliaria El Águila C. A.
- Concertar reuniones mensuales con los líderes, para evaluar la aplicación del modelo de Estrategias de Mejoramiento de la organización en los empleados, monitoreando el desempeño eficiente de los trabajadores.
- Llevar un control respecto al nivel de integración de los empleados a sus equipos de trabajo, con el propósito de medir el desarrollo eficiente de sus funciones, antes y después del programa.

Sub-Actividad 2. Resultados de las evaluaciones al personal

Con los resultados obtenidos en las evaluaciones, surgen las siguientes actividades:

- Medición de los niveles de desempeño por medio de las estrategias empleadas en el programa.

- Determinar en qué grado se ha alcanzado un cambio en la gestión administrativa y de servicio al cliente, después de terminada esta Sub-Actividad.
- Evaluar si los trabajadores están cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajo.
- Sugerir puntos clave a tratar en los cuales se debe de enfocar un esfuerzo para el cambio y lograr con ello el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estudio propuesto tuvo como objetivo elaborar estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Para este propósito se definieron tres objetivos específicos, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

Para comenzar, se procedió a diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados; es decir, forma como se desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante acciones y comportamientos adecuados, y se asegura la gestión de la organización. Al respecto se concluye lo siguiente una vez determinados los hallazgos de la guía de observación:

- a) No se han definido objetivos a alcanzar por el personal del área contable en el corto y mediano plazo. En consecuencia, el personal no ha sido informado de los objetivos trazados para el departamento, lo que repercute sobre la eficiencia y los resultados globales del equipo responsable de la gestión contable, al no contar con metas comunes que permitan evaluar el nivel de desempeño del área.
- b) No se han llevado a cabo auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área. En relación con esto, también se detectó que no se aplican herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad, lo que incide sobre la calidad del trabajo y la capacidad del área

contable de cumplir con las cambiantes exigencias de la organización y los retos que presenta la complejidad del entorno.

- c) Por otra parte, los encargados de la empresa y los empleados no han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa. Estos fueron creados por la junta directiva sin la participación ni los puntos de vista del personal.
- d) Finalmente, no se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados, ni se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa. En consecuencia, no hay evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.

Asimismo, los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión contable una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos, a partir de la planificación de las actividades y la definición de los indicadores de gestión más apropiados. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna y las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen eficiencia y eficacia en los procesos contables que se deben llevar a cabo en la organización.

La siguiente etapa del estudio consistió en la identificación de los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa; en otras palabras; la definición de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión contable con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa. La aplicación del cuestionario en el personal permitió elaborar las siguientes conclusiones:

- a) Los resultados infieren que en la actualidad no se le da mayor importancia a la mejora continua dentro de la gestión contable de la organización, ya que al identificar aquellas incidencias que puedan producir una pérdida de fiabilidad en la información contribuye a satisfacer la rendición de cuentas, prestando especial atención a los requerimientos legales que puedan afectar el régimen económico-financiero de la empresa.
- b) hay un bajo nivel de aprobación por parte del personal respecto a la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos, lo que denota la necesidad de mejorar este aspecto en la organización y definir objetivos para el cumplimiento del personal, e indica la posibilidad de desarrollar acciones de información, sensibilización y participación en la definición y comprensión de los objetivos de desarrollo.
- c) Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que la empresa carece de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión contable. Estos resultados traen consecuencias negativas para la organización, ya que al no aplicar la mejora continua se limita la capacidad de innovar, de anticiparse a los requerimientos del mercado y la posibilidad de mejorar los resultados.
- d) Se hace necesario un proceso de aprendizaje y capacitación para la innovación, que toma como base el conocimiento interno y externo, lo cual genera ventajas competitivas, al trasladar e integrar conocimientos, en el capital humano y la base cognitiva de la organización en un proceso de retroalimentación, lo cual genera la supervivencia y el rediseño organizacional.

En líneas generales se manifiestan debilidades en la gestión de los procesos contables en la actualidad, que tiene consecuencias sobre la planificación de los procesos y la actuación del personal, ya que mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Finalmente, se logró diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo. La metodología de gestión contable propuesto al departamento contable de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., está estructurada en cuatro elementos relacionados con la administración y la contabilidad, considerando a la vez las necesidades sociales, económicas y culturales de la organización. Entre estos elementos se citan: visión de la realidad, comunicación para toma de decisiones, planteamiento de estrategias por grupo de trabajo y ejecución de las estrategias.

Es relevante destacar que la implementación de una metodología estratégica para los procesos de la gestión contable se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones y se vincula estrechamente con el aprovechamiento del sistema de información gerencial que dispone la organización en el sentido de que mediante dicho recurso, se puede agilizar y estandarizar los procesos administrativos y se puede obtener información confiable para la toma de decisiones.

Recomendaciones

Una vez elaborado el estudio referente a las estrategias basadas en la gestión por procesos que permita contribuir con el incremento de la eficiencia en el departamento de Contabilidad de la empresa Inmobiliaria El Águila, C. A., se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el plan propuesto que repercute en toda la organización ya que los usuarios directos de la propuesta son los que laboran en el área objeto de estudio,

pero los individuos involucrados como parte integral de la organización, tales como recursos humanos, administración y operaciones.

2. Generalizar el plan de gestión por procesos propuesto para completar su aplicación en toda la organización. Se recomienda que se extienda a otras áreas de la empresa en estudio.
3. Insertar progresivamente en los programas de capacitación a personal que no son parte de la gestión contable de la empresa pero que intervienen en los resultados como factores de entrada (proveedores) y de salida (clientes) del proceso.
4. Evaluar posibilidad de incluir la gestión por procesos con sus nuevos conceptos como un subsistema a ser analizado por la empresa, con vistas a facilitar de forma proactiva los cambios que en este aspecto ya están ocurriendo no solo en el sector inmobiliario, sino también en otros sectores de la economía nacional.
5. Para la generalización se sugiere el desarrollo de las acciones siguientes:
Sensibilizar a todos los equipos de dirección de la organización que tiene implicaciones en el cambio y adiestrar al personal a través de la actividad capacitación – investigación, en las formas más avanzadas para lograr soluciones concretas a los problemas que se plantean.
6. Es imperante para la empresa realizar un seguimiento y medición de su desempeño operativo y funcional a partir de las acciones propuestas, para así crear una fundamentación de su toma de decisión y de las estrategias derivadas de ésta; es decir, realizar un control de gestión y establecer indicadores para medir sus resultados.

LISTA DE REFERENCIAS

Aguilera, Jesús (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Arias, Fidas. (2012) **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.

Arteaga, Henry y Noguera, Miguel (2013). **Estrategias para Mejorar la Gestión de los Procesos Administrativos y Contables de la Empresa Inversiones y Transporte Hermoral, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Balestrini, Miriam. (2008). **Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas

Benavides, Antonio (2003). **¿Es posible satisfacer expectativas, reducir ineficiencias y mejorar la calidad a través de un rediseño de proceso?** Revista Calidad Asistencial, 2004 volumen 255. Toledo, España.

Bohnenberger, Miguel (2005). **Control interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y gerencia en busca del compromiso organizacional**. Tesis Doctoral. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares. [Documento en Línea]. Consulta: Agosto 2016. Disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/9421>

Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2009). **Algunos modelos de planeación estratégica**. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México.

Catacora, Fernando. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw-Hill, Caracas, Venezuela.

Colin, Leticia (2012). Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad. Documento en línea. Consulta: Octubre 2016. Recuperado de: <http://www.ineel.mx/bolISO02/tecni2.pdf>.

Chase, Richard, Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). **Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México

Cuicas, A. Figueroa, M. y Lucas, L. (2011). **Propuesta de Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia del Departamento de Compras de la Empresa BOC Gases de Venezuela, Ubicada en la Zona Industrial San Vicente, Estado Aragua.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Núcleo La Morita.

Gastelo, Manuel, Montano, María y Torres, Mayerlin. (2012). **Plan Estratégico a fin de Optimizar los Procesos Administrativos del Departamento de Compras de la División Corporación Valencia Empresa Danaven, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Gómez, Enrique (2010). **Teoría y Diseño Organizacional.** Editorial Thompson, Ciudad de México

Hernández, Carlos (2013). **La Comunicación en la organización.** Editorial Trillas. Ciudad de México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010) **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Hurtado, Jacqueline (2010). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación.** Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). **Administración: una perspectiva global.** 12ª edición. México: McGraw-Hill.

Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernero, C. (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno.** Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia.

Mintzberg, Henry (2011). **Diseño de Organizaciones Eficientes.** Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México.

Miranda, Roberto (2014) **Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico.** Revista Espacios, Vol. 29 (2), Caracas.

Molina, Martín (2015). **Objetivos Organizacionales.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/objetivos-organizacionales/>. Consulta: Agosto 19, 2016.

Molina, Rox (2013). **Importancia de la información financiera para las empresas.** Documento en línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>. Consulta: Agosto 19, 2016.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). **La organización creadora de conocimientos**. Editorial Oxford, Ciudad de México.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2010). **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension**. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462.

Ramírez, Tulio (2005). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo, Caracas

Rodríguez, Guillermo (2009) **Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional**. Revista del Centro de Información. Conindustria- Programa Coninpyme. Caracas.

Sabino, Carlos (2006) **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.

Salazar, Antonio (2009). **La Gestión por Procesos**. Ediciones del Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria de Toledo, España.

Senge, Peter (2006). **La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden**. Ediciones Granica S.A. Madrid, España.

Serna Gómez, Humberto (2003). **Gerencia Estratégica**. Bogotá: Global Ediciones.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa Para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: FEDEUPEL

Zaratiegui, José (2009). **La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa**. Revista Economía Industrial, Nro. 330, volumen VI. Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, Madrid.

ANEXOS

Instrumento A. Guía de observación

Objetivo del instrumento: Diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión contable de la empresa.		
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Contabilidad.		
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen el ciclo contable de la empresa.		
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades.		
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso contable.		
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal del área contable en el corto y mediano plazo.		
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento		

NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
8	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.		
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión contable, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		
10	Los encargados de la empresa y los empleados han recibido la oportunidad de participar en la creación de la visión y los valores de la empresa.		
11	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		
12	Evidencia de que se lleva a cabo la medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa		
14	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		
15	Existencia de actividades de control y seguimiento para contribuir con el mejoramiento de los procesos del área contable.		

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del departamento de Contabilidad de la organización en cuanto a la eficiencia de sus procesos y sus resultados.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
OBSERVACIONES:			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA**



INSTRUCTIVO PARA EL CUESTIONARIO

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
CONTRIBUIR CON EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA EL ÁGUILA, C.A.**

Autor:

Héctor David Castejón

Estimado colaborador:

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información relacionada con los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa, por lo cual no es necesario su identificación; sin embargo, se espera que la cooperación atienda a los aspectos formales de la información: sinceridad y veracidad; por lo tanto se agradece la colaboración que usted pueda dar al respecto, los cuales son de valiosa importancia para la culminación del proyecto en estudio. Siga las siguientes instrucciones:

- Se presentan una serie de preposiciones con alternativas de respuesta
- Responda en forma precisa, marcando con una “x” en forma afirmativa o negativa

CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
Dimensión I. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y ORGANIZACIONALES			
1	¿Según su opinión, el desempeño actual del departamento de Contabilidad contribuye con el crecimiento económico de la organización?		
2	¿Considera usted que las actividades del área de Contabilidad responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento?		
3	¿Considera usted que se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Contabilidad de la empresa?		
4	¿Cree usted que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa y expresados en los estados financieros para la toma de decisiones?		
5	¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área contable?		
Dimensión II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS			
6	¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión de Contabilidad de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?		

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
7	¿De acuerdo con su experiencia, se han definido las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los procesos contables de la organización?		
8	¿Considera usted que los procesos del área de Contabilidad de la empresa son gestionados de acuerdo con los parámetros establecidos por la dirección?		
9	¿Las actividades del Departamento de Contabilidad de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?		
10	¿Cree usted que la forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión contable de la empresa le ayuda a facilitar su trabajo?		
Dimensión III. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
11	¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Contabilidad en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos?		
12	¿Cree usted que en la actualidad existen en el departamento de Contabilidad estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de información de la empresa?		
13	¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Contabilidad responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?		

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SI	NO
14	¿Considera usted que ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?		
15	¿Considera usted que la empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?		

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
OBSERVACIONES:			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		

Anexo E. Entrevista al Gerente de Contabilidad de la Empresa

Objetivo del Instrumento: Diseñar estrategias basadas en la gestión por procesos que contribuya a la optimización de las actividades del departamento de Contabilidad de la organización Inmobiliaria El Águila, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles estrategias se han desarrollado en la gestión de Contabilidad de la empresa, orientadas hacia el crecimiento económico de la organización?	
2	¿Con cuáles procesos de la gestión de Contabilidad están vinculados los resultados financieros de la organización?	
3	¿Cuáles objetivos persigue la gestión de Contabilidad de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos?	
4	¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la gestión contable de la empresa y cómo pueden ser descritos?	
5	¿Cuáles son las actividades estratégicas que lleva a cabo la dirección del área contable para contribuir con los logros de la organización?	

6	¿Cuáles son las actividades de apoyo a la gestión de Contabilidad que llevan a cabo otras áreas de la empresa?	
7	¿Cuáles acciones se han implementado desde la gerencia general de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el incremento de la eficiencia de la gestión contable?	
8	¿Cuáles métodos de evaluación se llevan a cabo para conocer las percepciones de los trabajadores respecto a los resultados de la gestión contable de la empresa?	
9	¿Cuáles objetivos persigue la gerencia de contabilidad de la empresa para incrementar el valor del capital humano de la organización?	
10	¿Se han desarrollado planes estratégicos para controlar el cumplimiento de los objetivos orientados al desarrollo del personal del área contable?	

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar los elementos claves para ser incluidos en las estrategias de gestión por procesos para el incremento de la eficiencia del departamento de Contabilidad de la empresa.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
OBSERVACIONES:			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		

