

---

# AVANCES Y DESAFÍOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN AMBIENTE INTERNACIONALIZADOS: EXPERIENCIAS DE VENEZUELA

---

**Eunice Loida Bastidas Bermúdez**

Docente-Investigador del Decanato de Administración y  
Contaduría;

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela)

E-mail: [eunicebastidas@ucla.edu.ve](mailto:eunicebastidas@ucla.edu.ve)

---

## RESUMEN

---

Este artículo comprende una descripción acerca de los avances y desafíos de la Contabilidad de Gestión en Venezuela. En primera instancia mostramos las características que destacan su uso y aplicación en las diferentes organizaciones productoras de bienes y servicios, como grandes empresas privadas, PyMES y las que conforman el sector público. Se hace especial énfasis a la situación encontrada antes de 1999 y posteriormente, nueve años después, porque representa un periodo en cual el país vive un proceso de transformaciones profundas de índole legal, económica, política y social que ha cambiado la forma de gerenciar las organizaciones venezolanas. A continuación, se listan algunos tópicos de interés que marcan las tendencias futuras de la Contabilidad de Gestión en Venezuela, para finalmente concluir con la presentación de dos experiencias locales: por el sector privado, presentamos el Sistema de Gestión Ambiental certificado por las normas ISO 14000 en una fábrica de autopartes, y por el sector público, la propuesta de adaptación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión multidimensional para organizaciones públicas, específicamente para el caso del Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE).

**Palabras Clave:** Contabilidad de Gestión, empresas privadas, organizaciones públicas.

---

## ABSTRACT

---

*This article includes a description about the advances and challenges of Management Accounting in Venezuela. In first instance we showed to the characteristics that emphasize its use and application in the different producing organizations of productions the goods and services, like the greats companies, SaMEs and those that conform the public sector. With special emphasis to the situation found before 1999 and nine years later, because it represents period in as the country lives a process on deep transformations of legal, economic, political and social nature that has changed the form to manage the Venezuelan organizations. Next, they list some topic of interest which they mark the future tendencies of Management Accounting in Venezuela, and finally to conclude with the presentation of two local experiences: in the private sector, we displayed the Systems of Environmental Management certified by norms ISO 14000 in a factory of headlamps of vehicles and accessories; and by the public sector, the proposal of adaptation of the Balanced Scorecard like model of multidimensional management for public organizations, specifically for the case of the Institute of Railroads of Estado (IFE).*

**Keywords:** Management Accounting, companies, public organizations.

## 1. SITUACIÓN Y AVANCES HASTA EL 2008

En el I Encuentro Iberoamericano y VII Jornada de AECA de Contabilidad de Gestión, celebrado en la Universidad de Valencia (España) en el año 2000, fue escenario propicio para divulgar entre investigadores, académicos, profesionales de la contaduría pública y practicantes contables, acerca de las situaciones y tendencias de la Contabilidad de Gestión en los países Latinoamericanos e Ibéricos. En este evento fueron presentados los resultados generales sobre el caso venezolano, en función de las experiencias observadas hasta 1999.

Para entonces, los resultados revelaron marcadas diferencias en cuanto al desarrollo, aplicación y uso de la Contabilidad de Gestión en las distintas organizaciones que caracteriza el sector productivo de bienes y servicios en Venezuela, como las grandes empresas pertenecientes a las corporaciones transnacionales, las pequeñas y medianas empresas venezolanas (PyMES) y las organizaciones públicas.

El caso de las empresas multinacionales instaladas en el país, sus sistemas de información gerencial debe satisfacer las exigencias y condiciones que impone la entidad corporativa o casa matriz y en consecuencia deben adecuar sus modelos, formatos y procedimientos según los requerimientos de las transnacionales. Sigala (2004:45) en su estudio sobre el rol de las filiales en Venezuela, señala que “...condiciona y está acondicionada por las decisiones tomadas por los directivos de la matriz...”, además de verse afectada por los factores del entorno local, siempre con la orientación estratégica definida por el contexto corporativo, pues su objetivo es desarrollar ventajas competitivas en territorios de cada estado-nación donde se encuentren.

Sus sistema de información de gestión generan indicadores relevantes para decisiones de carácter estratégico, estrechamente vinculados con los mercados globalizados y competitivos, en ramos como sector de alimentos y otros comestibles (Kratf, Nestlé, Brama, PepsiCola, CocaCola), productos no cosmetibles (Procter Gamble), electrodomésticos (Oster, Black and Decker), automotriz (General Motors, Ford, Toyota) telecomunicaciones (Movistar), financieros (BBVA Banco Provincial, Banco de Venezuela Grupo Santander) y las modalidades en franquicias como las cadenas de comida rápida (Mcdonall, Subway). Entre las características (Bastidas, 2000) más relevantes en relación al tema en cuestión encontramos:

- Emplea sistemas de costos formales, diseñados de acuerdo con los requerimientos de las operaciones y las necesidades de información de los gerentes.
- Generan informes de costos por productos y clientes con enfoques emergentes.
- Utilizan el presupuesto como herramienta en el control de gestión.
- Desarrollan estrategias competitivas basadas en el liderazgo en costos, liderazgo en calidad y segmentación del mercado.
- Conocen a sus competidores.
- Establecen relaciones estrechas con los proveedores para programar la adquisición de insumos en función de la capacidad programada.
- Conocen las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y/o consumidores
- Presenta alto nivel de competencia
- Hace énfasis a las estrategias de marketing.

Después de casi una década, estas empresas continúan dominando gran parte del mercado de consumo en el país, en condiciones que muchos consideran adversas por cuanto existe un control de cambios que afecta sus niveles de inversión y salida de divisas. Sin embargo, a pesar de esta restricción, también se han encontrado nuevas oportunidades para un mercado cautivo y con pocos competidores, tal es el caso de la organización Kraft Foods Área Andina con sede de su casa matriz en Venezuela, y cuyos productos manufacturados en las plantas venezolanas se exportan a 27 países (De Andrade y Perez, 2006) .

En cuanto a las PyMES, representa el mayor número de empresas que participan en la generación de empleo y producción en el país. Según los datos del año 2004 publicados por el Instituto Nacional de Estadística, de un total de 6.309 empresas en el sector de industria manufacturera, 5.718 establecimientos corresponden a las PyMES, sin incluir aquéllas dedicadas al comercio y servicio. Referente al uso de la Contabilidad de Gestión, los resultados mostrados hasta 1999 indican que solo algunas de las empresas de las PyMES emplean sistemas de costos formales para la fijación de precios, determinación de utilidades y valuación de inventarios (Bastidas, 2000) pero dicha información no es suficiente como para monitorear la estrategia organizativa. El control y seguimiento está dirigido fundamentalmente a los costos directos.

Rosales (2004) señala tres características básicas que destacan a las PyMES venezolanas: alto componente familiar, menor grado de formalidad organizativa y concentración de roles en una sola persona. Por otra parte, Fernández y Plata de Plata (2006) detectaron los problemas que más les afectan y limitan sus capacidades para desarrollar Sistemas de Información Gerencial (SIG) adecuados a sus necesidades y particularidades. Entre otras señalan: déficit de inversiones en activos, desventaja para el acceso a la tecnología, falta de recursos económicos y de capacitación de recursos humanos, especialmente en temas de gerencia y administración. La superación de estas debilidades son claves para el crecimiento y fortalecimiento de las PyMES e impulsar procesos de cambios en este sector. En este sentido, los SIG pueden contribuir a mantener ventajas competitivas porque generarían información de cómo lograr altos niveles de competitividad, reducción de costos, aumento de la productividad y mejoras en la calidad de los productos y servicios.

Asimismo, los investigadores proponen los lineamientos que deben orientar el diseño de los SIG para las PyMES en Venezuela:

- Debe cubrir las fases de: estrategia corporativa del espectro medular de la empresa, priorización de procesos, análisis de competencias, selección de Iniciativas, priorización de proyectos, preparación de documentación y presentación de resultados.
- Para operacionalizar el modelo deben conformarse las distintas Comisiones por área funcional, encabezada por una comisión de “Enlace-Responsable” que suministrará información a la Gerencia General. Esta información debe reunir los valores de Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia, idóneo para el proceso de toma de decisiones.

Es importante mencionar que la viabilidad de estos proyectos se circunscribe favorablemente dentro de las políticas de incentivos y financiamiento a las PyMES por parte del actual gobierno revolucionario, como por ejemplo el otorgamiento de avales y fianzas que exige la banca comercial para los préstamos a las empresas, créditos directos a tasas bajas y aprobación inmediata para instalación, ampliación, reconversión, modernización y reactivación de las industrias manufactureras (textil, metalmecánico, plástico, alimentos y bebidas) e incluye adquisición de equipos anticontaminantes, desarrollo de software y transporte de carga..

El objetivo de implementación de estas políticas es elevar la participación del sector de las PyMES en el producto interno bruto (PIB) y alcanzar el promedio existente en Latinoamérica. Cabe destacar que durante el periodo 2002-2004 Venezuela sufrió los embates económicos más negativos producto del paro patronal (lockout) que condujo al golpe de estado en el 2002, y el sabotaje petrolero y económico en el

2004. Estos eventos originaron pérdidas humanas y materiales a la nación y fue causante de una depresión alarmante en la economía del país.

En el área agroindustrial, integrado por grandes empresas familiares de capital nacional, el desarrollo de la Contabilidad de Gestión fue un tema tardío y de poca atención e importancia para sus propios dueños, quienes ocupan los cargos directivos en los niveles estratégicos de la organización. Durante los gobiernos precedentes al año 1999, gozaron de subsidios y exoneraciones emanados de las políticas proteccionistas de entonces, que les permitió mantener un mercado cautivo protegido por barreras arancelarias y cuyos costos de ineficiencias y atraso tecnológico nos les afectó su capacidad competitiva (Bastidas, 2000).

En estos últimos 10 años, las transformaciones que se han producido en Venezuela han impactado diversos ámbitos de acción de las organizaciones y de alguna forma, han presionado para cambiar sus prácticas de gestión empresarial. Un ejemplo de ello lo conforman las nuevas normas y requerimientos legales según la cual se debe reportar información que la contabilidad tradicional no puede suministrar. Tal es caso cuando se exige a las empresas presentar sus estructuras de costos para aquellos productos y alimentos de consumo masivo cuyos precios están regulados por el Estado, por considerarse que integran la cesta básica del venezolano y forman parte de la estrategia gubernamental para controlar la inflación. De hecho hemos observado a través de la vinculación “Universidad-Sector productivo” en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, la ejecución de proyectos de diseño de sistemas de costos tradicionales y adaptaciones a enfoques mas emergentes, con recursos aportados por las mismas empresas interesadas.

Una de las experiencias sobre el uso e implementación de los Costos ABC, documentado por investigadores académicos, es el caso de “Agropecuaria Agroisla CA” (Caldera, Ripoll y Vega, 2006) perteneciente a una corporación local que reúne 9 empresas de diversos sectores y emplean el sistema de gestión de costos basado en las actividades (ABC / ABM) desde el año 2000. “Agropecuaria Agroisla CA” es un complejo industrial altamente tecnificado en la producción de huevos, leche, cerdo y cebolla. Actualmente sus productos son considerados líderes en la región por su excelente combinación en calidad y precios. Con la puesta en marcha del sistema, se logró mejorar los procesos y consecuentemente, detectar las alternativas para la reducción de costos; incluso se modificó la base para establecer el sistema de incentivo al personal.

Por ultimo, en el sector público los adelantos más significativos se presentan en la industria petrolera (Pdvs, CRP), siderúrgica (Sidor, Ferrominera del Orinoco) y eléctrica (Enelbar), dada la importancia estratégica que revisten estas organizaciones para desarrollo del país. Han aplicado las herramientas de gestión innovadoras como Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Gestión de Costos ABC/ABM, Cuadro de Mando Integral, entre otras. De acuerdo a los resultados de las implementaciones efectuadas en determinadas unidades de negocio, se conformó el Sistema Integrado de Gestión bajo la plataforma informática de SAP, el cual genera un sistema de indicadores que responde a los criterios de evaluación establecidos en las leyes que rigen al sector público y las normas específicas que regulan su actividad. Entre ellos encontramos: transparencia, equidad, justicia, inclusión social, *participación*, confiabilidad, eficacia, eficiencia, calidad, y uso sustentable de los recursos. La participación esta referida a la incorporación de las comunidades al proceso de gestión pública, y de los trabajadores al proceso de toma de decisiones. Visto en conjunto, el sistema de indicadores permite valorizar el desempeño organizacional por su aporte a la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Este marco de descripciones, podemos deducir que tanto el fenómeno avasallante de la globalización como las fuerzas internas que emergen de las transformaciones estructurales desencadenadas en Venezuela, han impulsado a la Contabilidad de Gestión a mayores niveles de relevancia en el ámbito gerencial venezolano. Tardíamente los empresarios nacionales han comprendido el carácter estratégico de los costos, necesario para subsistir, crecer y mantenerse competitivo en un mercado donde aún se

encuentra beneficios atractivos y cautivos, pues cuenta con ventajas comparativas muy favorables que nunca antes se había concretado (acceso a recursos financieros y tecnologías de información y comunicación a muy bajos costos, oportunidades de capacitación, entre otras). Es por ello que observamos marcadas diferencias entre la situación presentada antes del 2000 y posterior a ese año, pues los cambios políticos, sociales y económicos le han dado un giro diferente a la práctica de la gestión empresarial privada y a la gestión de las organizaciones publicas.

## 2. TENDENCIAS Y DESAFIOS PARA EL FUTURO

El entorno mundial nos obliga a competir internacionalmente y sobrellevarlo en ambientes complejos, turbulentos y lleno de incertidumbres, que exigen respuestas efectivas y contundentes por parte de empresarios, gerentes y gobernantes. Pero sucede que cuando la respuesta no es suficiente, estallan las “crisis”, tal como ocurre con la actual debacle financiera global que se ha profundizado desde septiembre 2008.

Pizzolante (2008:18), un destacado investigador y consultor gerencial del ámbito venezolano, describe el complicado escenario que hoy enfrentan las organizaciones en el mundo:

“Mientras la empresa busca más eficiente su operación y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y a defenderlos, a exigir el respeto al medio ambiente, denunciar el irrespeto al ser humano cuando es explotado y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden los productos que cree que no cumplen con su visión del rol social y ciudadano de una empresa. Adicionalmente, las fusiones y adquisiciones han modificado el mapa empresarial y el equilibrio de poderes, relegando muchas veces a los accionistas minoritarios, los empleados y en general a la comunidad, que tienen mucho que perder; el poder de decisión en las Juntas Directivas comienza a ser cuestionado ante la percepción de falta de transparencia, la inexistencia de Directores independientes, y comités de auditorías; hoy se vigila con desconfianza el estilo en la toma de decisiones y los conflictos de intereses no resueltos. La nueva realidad empresarial, pública y privada, se enfrentan a múltiples audiencias que utilizan los medios de Comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las autoridades entre otros grupos de presión para hacer escuchar nacional e internacionalmente su opinión e influir en la conducción empresarial...”.

En este escenario y dentro del contexto venezolano, emergen los temas que centran la atención y preocupación de nuestras organizaciones y plantea los retos para la Contabilidad de Gestión; entre ellos encontramos:

### a) Temas más inherentes al Sector Privado

- La Responsabilidad Social como estrategia empresarial y su valor en la gestión de las organizaciones.
- La Gestión Ética y el Desempeño Organizacional.
- Los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) y las innovaciones para una Producción más Limpia (P+L).
- Desarrollo de Sistemas Integrados de Gestión bajo el enfoque de las Normas OSHAS 18000.
- Calidad del Servicio en la Atención al Cliente.
- Gestión del Conocimiento y medición del Capital Intelectual.

**b) Temas más inherentes al Sector Público:**

- La Participación Comunitaria en los procesos de la Gestión Pública.
- Modelo de Gestión para las organizaciones de la Economía Social.
- Un marco teórico y metodológico de Costos y Gestión para las Empresas de Producción Social (EPS)
- Diseño de Indicadores Sociales para la Gestión Pública: discriminación (de género, racial y religiosa), exclusión e inclusión social, accesibilidad a los servicios públicos, justicia y equidad, transparencia en la rendición de cuentas, transferencia tecnológica y otros.
- Indicadores de Sostenibilidad y Desarrollo Endógeno.
- Gestión del conocimiento y tecnológica en las Alianzas o Asociaciones Estratégicas.
- Sistemas de Gestión Ambiental y Sistemas Integrados de Gestión para las empresas públicas de producción y servicios.

Como puede observarse, cada vez más las organizaciones públicas y privadas requieren de modelos de gestión que respondan a las exigencias y demandas de su entorno. Como experiencia abordaremos dos áreas de mayor interés:

- Los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) en empresas del sector privado
- La adecuación de las innovadoras herramientas de gestión en el sector público.

***Caso #1: Sistema de Gestión Ambiental de VENEFARO. C.A***

El caso de Venefaro C.A., fue presentado en el I Seminario Internacional “Desafíos y Perspectivas de la Gestión Ambiental Empresarial”, celebrado en junio 2008 en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela. Se trata de una compañía que manufactura partes automotrices, comprometida para desarrollar procesos y productos de una manera responsable dentro del marco del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), que garantice la conservación del medio ambiente y recursos naturales, cumpliendo con los requisitos ambientales legales vigentes y con otros requisitos definidos por sus clientes o por la organización.

Desde el año 2005 le fue otorgada la certificación ISO 14001, y su SGA tiene como alcance evaluar y controlar los impactos ambientales adversos en cada uno de los procesos productivos del Equipo Original y las áreas físicas involucradas donde se garantizará la continua evaluación del cumplimiento de las leyes y normativas gubernamentales.

Para controlar todas las operaciones y actividades de la empresa se describe un proceso de control operacional, incluidas las actividades desarrolladas por contratistas y proveedores, asociadas a los aspectos ambientales significativos e identificados. El control operacional es esencial para el funcionamiento del sistema en el día a día de la empresa: cada operación se planifica para realizarse dentro de condiciones que permitan el control (o la reducción) de los impactos adversos que tenga asociados. La matriz se presenta de la siguiente manera:

Tabla 1: Control Operacional

COMPROMISO DE LA POLITICA	ACTIVIDAD	ASPECTO AMBIENTAL	INDICADOR	RESPONSABLE
.- Reciclar la materia prima plástica y reutilizar los desechos de papel en área administrativa.	Actividades administrativas y materia prima.	Cartón y papel reutilizado.	Cantidad de papel y cartón vendido (kg.)	Jefe de Producción y Mtto. / Comprador
	Molienda de partes plásticas reciclables.	Materia prima reciclada plástica	Nº de sacos molidos	Gte. de Aseguramiento de la Calidad.
.- Definir y revisar periódicamente los impactos ambientales negativos, a fin de tomar las acciones oportunas, considerando las limitaciones técnicas, económicas de la organización.	Mantenimiento de Planta.	Derrame de aceite industriales y combustible.	Cantidad de aceite y combustible derramado HLT	Jefe de Producción y Mtto / Comprador
		Filtros, trapos y aserrín con aceite	Cantidad de tambores vendidos.	Jefe de Producción y Mtto / Comprador
		Aceites usados	Cantidad de tambores vendidos.	Jefe de Producción y Mtto.

Donde:

*Compromiso de la Política:* Responsabilidad tomada en la política.

*Actividad:* Operación realizada.

*Aspecto Ambiental:* todos los desechos o elementos que se generan de las actividades que se realizan en la organización que pueden causar daños al ambiente Elemento que se genera

*Indicador:* Parámetro a controlar.

Para el control y seguimiento emplea la siguiente matriz:

Tabla 2: Seguimiento Y Medicion

AREA	ASPECTO	OBJETIVO	META	CUANTIFICADOR	QUIEN
<b>RECICLAJE</b>	Materia prima reciclada plástica	Obtener materia prima reciclada.	20 sacos	Número de sacos con material reciclado.	- Gte. de Aseg. de la calidad. - Operador del molino
<b>MANTENIMIENTO</b>	Filtros, trapos y aserrín con aceite.	Entregar desechos industriales a entes autorizados	15 tambores	Números de tambores retirados	- Comprador - Jefe de producción y Mtto. - Ayudante de Mtto.
	Derrames de aceites industriales y/o combustible	Controlar y evitar derrames	< 3 Lt.	lt. de aceite y/o combustible	- Jefe de Producción y Mtto. - Sup. de Mtto. - Ayudante de Mtto.
	Aceites usados	Dar una adecuada disposición final a los desechos.	15 Tambores	Cantidad de tambores con aceite usado.	- Jefe de Producción y - Mtto. - Sup. de Mtto. - Ayudante de Mtto.
	Baterías	Realizar venta de baterías fuera de uso a entes autorizados	15 baterías	# de baterías vendidas	- Comprador - Ayudante de Mtto.

El SGA certificado por las Normas ISO aporta a la organización una serie de beneficios de mercado, económicos, de mejora de la imagen de la empresa y también de su situación reglamentaria, como por ejemplo:

- La eliminación de barreras en mercados internacionales (ISO 14001 es un referencial reconocido internacionalmente).
- El cumplimiento de requisitos de las ensambladoras como nuestros clientes.
- La posibilidad de captar clientes sensibles al tema ambiental.
- Reducción del gasto en energía eléctrica, combustibles, agua y materias primas.
- Ahorro en el tratamiento de emisiones, vertidos o residuos mediante planes de reducción.
- La posibilidad de obtener méritos (puntos) en concursos públicos.
- Aseguramiento del control y cumplimiento del gran número de requisitos legales relacionados con temas ambientales.

La concientización les ha llevado a obtener resultados positivos con respecto a la prevención de la contaminación e impulsar la conservación del aire, agua, suelo y energía; cada uno de los trabajadores de la organización tiene la responsabilidad de hacer prevalecer y cumplir el plan de control implementado por el sistema, trabajando de manera conjunta e impulsando el desarrollo de las metas y objetivos ambientales definidos y aplicando la mejora continua con el fin de obtener procesos más eficaces. Para ello es vital mantener informado a los trabajadores de la organización y al público en general a través de la “comunicación ambiental”. Esta es ejecutada mediante charlas informativas, minutas de reunión, carteleras y otros, así como también se difunde externamente la política ambiental de la organización y las responsabilidades y respuestas para los casos de emergencia ambiental, a través de su pagina web [www.venefaro.com](http://www.venefaro.com) y comunicaciones a entes gubernamentales.

### ***Caso #2: Propuesta de un Modelo de Gestión Multidimensional para el Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE).***

Este proyecto forma parte de un estudio que actualmente lleva a cabo el Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes (IMACCEv) de la Universidad de Valencia (España), conjuntamente con docentes-investigadores de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela).

La propuesta consiste en las adaptaciones del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) bajo el Enfoque de los Stakeholders, para su adecuación al ámbito de gestión de las instituciones públicas. Estas organizaciones se vuelven más complejas por las influencias que reciben de los diferentes grupos de stakeholders, quienes ejercen su poder para demandar la satisfacción de sus requerimientos e intereses, o pueden aliarse con otros grupos para presionar por una respuesta inmediata ante sus reclamos.

El enfoque multidimensional del CMI permite incorporar a los stakeholders como factores claves en la fijación de las metas estratégicas y reflejar en ellos su capacidad para encontrar el equilibrio entre las demandas que exijan los distintos grupos y el máximo objetivo social para el cual fue creada la institución. Las adaptaciones propuestas son (Bastidas y Ripoll, 2003):

- a) Proponer tres perspectivas paralelas que ocuparán la principal jerarquía en la estructura: la Perspectiva del Usuario, la Perspectiva de la Comunidad y la Perspectiva Medioambiental. El rol de la comunidad es intervenir de manera activa y directa en la formulación de las prioridades estratégicas de la institución y participar como fiscalizador (contraloría social) al comprobar que la organización está correspondiendo a sus expectativas. La incorporación de la dimensión medioambiental, es vista como la responsabilidad social compartida entre la comunidad, para velar por la protección ambiental (como por ej. los movimientos ecologistas).
- b) **La Perspectiva Humana** e incluirá los objetivos de propuesta de valor para sus trabajadores y gerentes.
- c) **La Perspectiva Financiera** será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- d) **La Perspectiva Interna o de los Procesos Organizacionales** define los factores críticos del éxito, así como la entrega de valor a sus proveedores lo cual se considerará una variable clave; y la comparación con sus rivales más inmediatos, podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación.

El caso del Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE) se trata de la empresa pública responsable del transporte ferroviario en Venezuela, que en actualmente se encuentran en un proceso de reestructuración, recuperación operativa, modernización administrativa y tecnológica y cambios en el marco legal que la rige. En este contexto, los stakeholders identificados fueron los siguientes:

Tabla 3: Stakeholders Externos

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	DEMADAS Y REQUERIMIENTOS
<b>ADMINISTRACION CENTRAL</b>	Representado por sus Órganos Contralores, como: <i>Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura (Minfra)</i> , y la <i>Contraloría General del Estado</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento del Plan Desarrollo Ferroviario Nacional (PDFN) 2006-2030</li> <li>✓ Promoción e impulso de la Participación Comunitaria en la toma de decisiones del instituto.</li> <li>✓ Transparencia en la Rendición de Cuentas.</li> </ul>
<b>COMUNIDADES POPULARES Y FAMILIAS ADYACENTES A LAS VIAS FERREAS</b>	Son conglomerados o asentamientos populares que se han establecido en terrenos de IFE y/o dentro de los perímetros legales correspondientes a las vías férreas (derecho de vía).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cesión de los terrenos de IFE a las comunidades consolidadas que no afectan el desarrollo del Plan Ferroviario Nacional (PDFN)</li> <li>✓ Participación Comunitaria en las soluciones para las familias afectadas por el PDFN.</li> <li>✓ Contribución a la mejora en la calidad de vida de las comunidades.</li> <li>✓ Garantizar un desarrollo ferroviario con protección ambiental</li> <li>✓ Generar fuentes de empleos directos e indirectos</li> <li>✓ Restablecimiento del transporte de pasajeros.</li> <li>✓ Ejercer la contraloría social sobre la gestión del ente público</li> <li>✓ Oferta de Precios o tarifas “solidarias”</li> </ul>

<b>OPERADORES PRIVADOS O EMPRESAS FERROVIARIAS PRIVADAS</b>	Se refiere a empresas privadas que recibieron una concesión para uso de las vías férreas, empleando equipos propios. IFE no tiene contacto directo con el usuario o cliente final. Tal es el caso de los operadores en transporte de granos y roca fosfática	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la concesión.</li> <li>✓ Mantener precios preferenciales</li> <li>✓ Seguridad de las vías férreas.</li> </ul>
<b>SINDICATOS DE TRABAJADORES FERROVIARIOS</b>	Son las asociaciones o confederaciones de trabajadores ferroviarios, como: Sindicato de Trabajadores Ferroviarios de Yaracuy, Sindicato de Trabajadores Ferroviarios Centro Occidental (SINTRAFECO), Sindicato Nacional Socialista de Trabajadores Ferroviarios Ezequiel Zamora (SINSTRAFEZA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratación de mano de obra venezolana para las obras en alianzas con países extranjeros.</li> <li>✓ Participación en la selección del personal</li> <li>✓ Estabilidad Laboral y Mejoramiento Salarial</li> <li>✓ Ingreso a personal permanente de IFE, a los contratados en las obras de construcción de la red ferroviaria.</li> </ul>

Tabla 4: Stakeholders Internos

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	DEMADAS Y REQUERIMIENTOS
<b>CLIENTES</b>	Se refiere a las empresas que contrata los servicios de transporte de mercancías con IFE, tales como Ingesca, Pequive, Almacenadora Provincial, Electricidad de Caracas C.A, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de las infraestructuras férreas</li> <li>✓ Aumento en el volumen de cargas.</li> <li>✓ Modernización de los equipos</li> <li>✓ Seguridad en el transporte y mercancías</li> <li>✓ Rapidez y entrega puntual.</li> <li>✓ Reducción de trámites burocráticos.</li> <li>✓ Eficiencia en el servicio.</li> <li>✓ Accesibilidad al servicio.</li> <li>✓ Desarrollo de Interpuertos.</li> </ul>
<b>EMPRESAS MIXTAS O ASOCIACIONES ESTRATEGICAS</b>	Son Asociaciones resultantes de convenios de cooperación o acuerdos entre IFE con empresas publicas o privadas extranjeras, expertas en el área del transporte férreo, como Cooperación Yankuang Group Co. L.t.d. designado por el gobierno de China, o Margaritelli de Italia, entre otros más.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento del Convenio de Cooperación o de Asociación.</li> <li>✓ Facilitar la entrada, permanencia y salida del personal extranjero en el país.</li> </ul>
<b>MIEMBROS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Agrupa al personal que labora en la institución, en los diferentes niveles organizacionales: nivel operativo, gerencia media y nivel directivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad Laboral</li> <li>✓ Cumplimiento con la nueva ley de Prevención, Condiciones y Medioambiente de Trabajo.</li> <li>✓ Mejoramiento de las condiciones de trabajo</li> <li>✓ Salarios justos</li> <li>✓ Incentivos laborales.</li> <li>✓ Capacitación y Adiestramiento acorde a la nueva tecnología adoptada.</li> <li>✓ Funcionamiento de la Escuela Nacional Ferroviaria.</li> </ul>

Tabla 5: Perspectivas de los Stakeholders

 Perspectivas de Stakeholders	COMUNIDADES POPULARES ADYACENTES A LAS VIAS FERREAS	Cientes/Usuarios	Medioambiente	Valor agregado al CMI con enfoque de Stakeholders
	<p><i>Requerimientos–Demandas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación Comunitaria en las soluciones para las familias afectadas por el PDFN.</li> <li>✓ Generar fuentes de empleos directos e indirectos</li> <li>✓ Restablecimiento del transporte de pasajeros.</li> <li>✓ Ejercer la contraloría social sobre la gestión del ente público</li> </ul> <p><i>Objetivos Estratégicos: Contribuir con la desconcentración territorial y el desarrollo económico y social del país.</i></p>	<p><i>Requerimientos–Demandas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de las infraestructuras férreas</li> <li>✓ Aumento en el volumen de cargas</li> <li>✓ Modernización de los equipos</li> <li>✓ Seguridad en el transporte y mercancías</li> <li>✓ Rapidez y entrega puntual.</li> <li>✓ Reducción de trámites burocráticos.</li> <li>✓ Eficiencia en el servicio.</li> <li>✓ Desarrollo de Interpuertos.</li> </ul> <p><i>Objetivos Estratégicos: Ofrecer un servicio de transporte moderno, rápido, seguro en el tiempo y calidad esperada.</i></p>	<p><i>Requerimientos–Demandas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar un desarrollo ferroviario con protección ambiental</li> </ul> <p><i>Objetivos Estratégicos: Construir la red ferroviaria considerando el impactos ambientales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equidad de género</li> <li>✓ Humanización del Servicios</li> <li>✓ Tarifas Justas</li> <li>✓ Seguridad</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Accesibilidad</li> <li>✓ Sostenibilidad con Protección Medioambiental</li> </ul>
Perspectiva Humana	PERSONAL OPERATIVO	GERENCIA MEDIA	DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo del Aprendizaje Organizacional (Innovación)</li> <li>✓ Transferencia de conocimientos</li> <li>✓ Humanización del Trabajo</li> </ul>
	<p><i>Demanda Sindicales:</i></p> <p>Estabilidad laboral y salarios justos.</p> <p>Formación de Personal en el Sector.</p> <p>Contratación de de mano de obra venezolana en las empresas extranjeras asociadas.</p> <p>Cumplimiento con la nueva ley de Prevención. Condiciones y Medioambiente de Trabajo.</p> <p>✓ <i>Expectativas:</i></p> <p>Continuidad en la gestión de la gerencia regional.</p> <p>Concreción y arranque de la rehabilitación del Sistema Ferroviario Simón Bolívar.</p> <p>Incentivos laborales.</p> <p>Capacitación y Adiestramiento acorde a la nueva tecnología adoptada.</p> <p>Condiciones mínimas de seguridad y operatividad</p> <p>✓ <i>Contribuciones:</i></p> <p>No interrumpir el servicio de transporte por motivos sindicales, establecer diálogos.</p> <p>Preparar a la nueva generación de trabajadores ferroviarios.</p> <p>Incorporación del personal jubilado.</p>	<p>✓ <i>Expectativas:</i></p> <p>Estabilidad en el cargo para mejorar el desempeño.</p> <p>Descentralización y autonomía en la gestión de las gerencias regionales.</p> <p>Mejoras Salariales.</p> <p>Cumplimiento con la nueva ley de Prevención, Condiciones y Medioambiente de Trabajo.</p> <p>Incentivos laborales.</p> <p>Ejecución continuada y sin interrupciones de la rehabilitación del Sistema Ferroviario Simón Bolívar.</p> <p>✓ <i>Contribuciones :</i></p> <p>Cooperar para la formación del nuevo personal a través de la Escuela Nacional Ferroviaria.</p>	<p>✓ <i>Expectativas:</i></p> <p>Estabilidad política en la dirección de la gerencia.</p> <p>Mayor poder de autoridad y autonomía administrativa.</p> <p>Mayor apoyo de la Dirección Central en Caracas.</p> <p>Continuidad en la ejecución de los programas y proyectos.</p> <p>✓ <i>Contribuciones :</i></p> <p>Fomentar el trabajo en equipo para la integración Organizacional.</p>	
Propuesta de Valor de la empresa y Objetivos Estratégicos ( No están definidos)				

Tabla 6: Perspectivas

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Contraloría General del Estado - Ministerio del Poder Popular para las Infraestructura (Minfra) – IFE Sede Principal (Caracas)</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Responsabilidad y Transparencia del Proceso de Rendición de Cuentas.</i></li> <li>✓ <i>Credibilidad</i></li> <li>✓ <i>Responsabilidad Social</i></li> </ul>
	<b>Requerimientos–Demandas:</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento del PDFN 2006-2030</li> <li>✓ Promoción e impulso de la Participación Comunitaria en la toma de decisiones del instituto.</li> <li>✓ Transparencia en la Rendición de Cuentas</li> </ul>			
	<b>Objetivos Estratégicos:</b>			
<b>Eficiencia:</b> Incremento de las toneladas transportadas en mercancías, cuadruplicando la captación de la carga (se estima en 2,6 MM ton/año).	<b>Eficacia:</b> Ejecutar la rehabilitación de 286 Km. del Eje Ferroviario Simón Bolívar	<b>Economía:</b> Ejecutar 100% del presupuesto formulado para el periodo.		
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	<b>PROCESOS ORGANIZACIONALES</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Internalización de los Costos externos medioambientales.</i></li> <li>✓ <i>Transferencia Tecnológica y de conocimientos</i></li> </ul>
	<b>Requerimientos–Demandas:</b>  <b>EMPRESAS MIXTAS O ASOCIACIONES ESTRATEGICAS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento del Convenio de Cooperación o de Asociación.</li> <li>✓ Facilitar la entrada, permanencia y salida del personal extranjero en el país.</li> </ul>	<b>Requerimientos–Demandas:</b>  <b>COMPETIDORES (OPERADORES PRIVADOS)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la concesión.</li> <li>✓ Mantener precios preferenciales</li> <li>✓ Seguridad de las vías férreas</li> </ul>		
	<b>Objetivos Estratégicos:</b> <i>Reestructuración funcional y modernización administrativa Recuperación, Normalización y Sistematización de los procesos operativos de la explotación del transporte férreo de carga y pasajeros. Garantizar las condiciones de seguridad de la circulación. Uso de tecnología de vanguardia</i>			

Obsérvese cómo la *participación de las comunidades* representa un stakeholder que ejerce mayor poder de influencia sobre IFE, dado que la nueva Ley de Transporte Ferroviario impone la participación del ciudadano en los procesos de gestión del instituto, desde la planificación de metas hasta la vigilancia en el cumplimiento de las mismas. Esta última se denomina *contraloría social*. Verdaderamente es una de las transformaciones más novedosas que ha experimentado la sociedad venezolana.

La Perspectiva Humana recoge las demandas y expectativas de los miembros de la organización como stakeholder internos, y ocupan la segunda jerarquía en el modelo por considerarse “vitales” en la

organización. Fueron subdivididos de acuerdo al nivel gerencial que ocupan (Directivos, Gerencia Media y Personal Operativo) porque cada grupo defiende intereses particulares y distintos. En cuanto a la propuesta de valor y objetivos estratégicos formulados por IFE, no se encuentran definidos en su misión y visión y en consecuencia puede interpretarse como la ausencia de respuestas a los requerimientos de estos stakeholders.

La Perspectiva Financiera revela la función controladora de los órganos de la Administración Central y la evaluación de los criterios mínimos establecidos en las normas que rigen a las instituciones públicas.

Por último, la Perspectiva Organizacional incluye las alianzas estratégicas entre IFE y empresas extranjeras para el desarrollo del plan ferroviario, y la garantía de transferencia de tecnología y conocimientos a los trabajadores, especialistas y profesionales venezolanos contratados para las obras de construcción de la red férrea.

### 3. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Las experiencias relatadas demuestran esfuerzos significativos en el avance de la Contabilidad de Gestión en Venezuela. Y considerando que somos un país en vías de desarrollo, es de suma prioridad contar con sistemas de información para la toma de decisiones, bien sea diseñado bajo los enfoques tradicionales o emergentes. Por otra parte, observamos factores internos de carácter legal, político y social que surgen del contexto de transformaciones que vive el país y son determinantes para producir cambios notorios en las prácticas gerenciales de los empresarios venezolanos del sector privado y en los gerentes del sector público. También reconocemos las normas y patrones que se imponen por los efectos de la globalización y arrastran a las empresas a la adopción y adecuación de modelos para hacer mas sofisticado sus sistemas de información de gestión. Finalmente, señalamos los temas de mayor interés que orientan las tendencias para las futuras investigaciones en el área de la Contabilidad de Gestión.

### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastidas, E., 2000. *Tendencias de la Contabilidad de Gestión en Venezuela*. Monografías de AECA sobre Situación y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el ámbito Iberoamericano. Madrid, España.
- Bastidas, E y Ripoll, V. 2003. Una aproximación de las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público. *Revista Compendium*. Diciembre. p. 23-41
- Caldera, J., Ripoll, V., y Vega, Y. 2006. *Percepción de la Dirección sobre los factores que influyen en la puesta en práctica del sistema ABC / ABM: Un estudio Cualitativo*. *Revista Compendium* N° 16 p.33-56.
- De Andrade, C. y Pérez, N., 2006. *Estrategia de diferenciación. Experiencia Kraft Foods Venezuela Planta Barquisimeto*. Trabajo presentado para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Fernandez, S., y Plata de Plata, D., 2006. *Los sistemas de información gerencial en las PYMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis*. *Multiciencias* Vol.6 #.1. p.1-13.
- Pizzolante, I., 2008. *Comunicación Estratégica. Herramienta de la competitividad responsable. Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige*. Memorias. Resumen de Trabajos de las 7ma. Jornadas de Investigación 2008 DAC-UCLA.

- Pineda, A. 2008. *Sistema de Gestión Ambiental de VENEFARO. C.A.* Experiencia presentada en el I Seminario Internacional “Desafíos y Perspectivas de la Gestión Ambiental Empresarial”, organizado por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y la Universidad de Valladolid, España. Barquisimeto, Venezuela.
- Rosales, N., 2004. *Soluciones y alternativas de financiamiento para emprendedores y Pymes en Venezuela...* Conferencia presentada en el XXXIV Congreso Internacional de Conindustria. Celebrado el 29 y 30 de junio en Caracas, Venezuela.
- Sigala, L., 2004. *El entorno local y el rol de las filiales venezolanas de empresas multinacionales. Estudios de seis casos*, Revista Compendium N° 13, p.43-59  
<http://www.ocei.gov.ve/10oct08>.