



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**  
**DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA**  
**CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

**Programas:** Contaduría Pública

**Área Curricular:** Formación Profesional

**Semestre:** Noveno

**Carácter:** Electivo

**Departamento:** Contabilidad

**Sección:**

**Eje Curricular:** Pensamiento Simbólico

**Código:** 22593

**Requisito:** Octavo Semestre Aprobado

**Número de Horas:**

**Coordinador:** Prof. Rosalinda Martínez

48 Horas Semestrales

3 Horas Semanales

**Profesores:**

Ingrid Lamedá, Marbella Arrieche, Juan Leal Melo

**Fecha de Elaboración:**

Octubre 2001

**Lapso Académico:** II Lapso 2004

## **FUNDAMENTACIÓN**

El perfil del contador público y administrador comercial como profesionales integrales se encuentra orientado hacia las funciones de planificador, investigador, gerente, comisario, entre otras. Para ejercer dichas funciones requieren conocimientos del área de la contabilidad de costos, si sus servicios profesionales los van a prestar a la empresa industrial manufacturera o de servicio, aquí radica la importancia fundamental del área de contabilidad de costos, la cual está conformada por las asignaturas Contabilidad de Costos I, Contabilidad de Costos II, Contabilidad de Costos para Administradores y Contabilidad de Gestión, las cuales se encuentran dentro del campo de conocimientos del área contable, como de especialización debido a que el desarrollo de las mismas se basa en los conocimientos de la contabilidad general, adquiridos de las contabilidades I, II, III y IV.

Los requerimientos teóricos y la necesidad de formar habilidades en la aplicación de la contabilidad de costos para la planeación, el control y la toma de decisiones por parte de la gerencia, hacen que esta asignatura sea de naturaleza teórico práctica.

Mediante su estudio sistemático se adquieren los conocimientos relacionados con los fundamentos de la contabilidad de gestión, su evolución, los tipos de decisiones que se pueden tomar en base a la información generada por la contabilidad de costos, la obsolescencia en sistemas de costos tradicionales, así como los enfoques emergentes en la contabilidad de gestión, y se desarrolla el costo y la gestión a base de actividades como sistemas modernos, lo que permitirá al estudiante aplicar dichos conocimientos en su ejercicio profesional y utilizarlos para sus investigaciones y futuros estudios de cuarto nivel, por ejemplo la especialización y la maestría en contaduría, mención costos.

### **OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA**

Al finalizar el contenido programático y cumplir con el objetivo de cada unidad temática el estudiante desarrollará habilidades y destrezas para:

- Definir la contabilidad de gestión, su importancia, la medición de la gestión y el uso de indicadores, así como también describir los enfoques emergentes de la contabilidad de gestión, y utilizar la información generada por la contabilidad de costos para fines gerenciales (planeación, control, evaluación y toma de decisiones). Además deberá diseñar sistemas de contabilidad de costos a base de actividades, que permitan gerenciar a base de actividades.

<b>UNIDAD I : FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTION</b>		<b>Ponderación: 10 Puntos</b>
<b>Objetivo Terminal:</b> Caracterizar la contabilidad de gestión y explicar las bondades que suministra a la gerencia, diferenciando la contabilidad de gestión de la financiera.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>1. Definir el término gestión, y ubicarlo en el contexto organizacional, estableciendo su relación con la dirección y el control administrativo o gerencial.</p> <p>2. Explicar la naturaleza y el papel de la contabilidad de gestión y señalar la importancia de su utilización en las organizaciones.</p> <p>3. Definir la contabilidad de gestión, explicar sus objetivos, enunciar sus características y las bondades o ventajas que tiene su uso en las organizaciones.</p> <p>4. Establecer las relaciones existentes entre la contabilidad de gestión y la contabilidad general y de costos.</p> <p>5. Determinar la importancia de la medición de la gestión en las organizaciones para evaluar los resultados obtenidos.</p>	<p>1. Definición de Gestión</p> <p>2. Naturaleza y papel de la Contabilidad de Gestión</p> <p>3. Definición , Objetivos, Características y Bondades o ventajas de la Contabilidad de Gestión , gerencial, analítica o administrativa.</p> <p>4. Relación (Semejanzas y Diferencias) entre Contabilidad de Gestión y otras áreas de la Contabilidad .</p> <p>5. Medición de la Gestión.</p>	<p><b>TECNICAS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p>Exposiciones por parte del facilitador.</p> <p>Discusiones grupales</p> <p>Investigación por parte de los alumnos en la bibliografía recomendada</p> <p>Participación de los estudiantes para aportar conclusiones</p> <p>Presentación de vivencias reales en empresas de la región.</p> <p><b>RECURSOS:</b></p> <p>Transparencias y Retroproyector</p> <p>Pizarrón, Marcadores</p> <p>Aula Multimedia</p> <p>Material Bibliográfico</p>

<b>UNIDAD II : CONTROL DE GESTIÓN</b>		<b>Ponderación: 30 Puntos</b>
<b>Objetivo Terminal:</b> Estructurar modelos de seguimiento, control y evaluación de la gestión, así como utilizar la metodología para el diseño de indicadores de gestión.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>1. Explicar la necesidad e importancia del Control de Gestión como herramienta fundamental en las organizaciones modernas</p> <p>2. utilización de los indicadores, como instrumento de seguimiento, control y evaluación del resultado de la gestión organizacional.</p> <p>2. Definir los indicadores de gestión, enunciar sus características y las condiciones que debe reunir, así como establecer las funciones que persiguen, y las ventajas de su uso.</p>	<p><b>CONTROL DE GESTIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad e importancia del Control de gestión. Definición</li> <li>2. Tipos de control</li> <li>3. Dimensiones del Control de Gestión</li> <li>4. Características del Control de Gestión</li> <li>5. Funciones del Control de Gestión</li> </ol> <p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad e importancia de la utilización de los indicadores, como instrumento de seguimiento, control y evaluación de la gestión.</li> <li>2. Definición de Indicadores</li> <li>3. Características de los Indicadores</li> <li>4. Funciones de los Indicadores</li> </ol>	<p><b>TECNICAS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p>Exposiciones por parte del facilitador</p> <p>Discusiones grupales</p> <p>Investigación por parte de los alumnos en la bibliografía recomendada</p> <p>Exposición de estudios de casos reales, por parte del facilitador.</p> <p>Exposiciones por equipos de estudiantes, mediante simulación de casos prácticos, en cuanto a modelos y metodologías para el diseño de indicadores de gestión.</p> <p>Presentación de un trabajo escrito por equipo de estudiantes, referente al diseño de indicadores</p> <p>Presentación de vivencias reales en empresas de la región.</p>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>3. Diferenciar los tipos de indicadores, de acuerdo a su naturaleza, ámbito, objeto a medir, categoría y acción a evaluar, entre otras.</p> <p>4. Definir los términos básicos que se deben manejar para establecer el diseño de indicadores. Así como también diferenciar el nuevo enfoque del sistema del actualmente utilizado.</p>	<p>5. Ventajas y Limitaciones en el uso de indicadores</p> <p>3. Clasificación de los indicadores.</p> <p>3.1 Según su naturaleza.</p> <p>3.2 Según el ámbito de actuación.</p> <p>3.3 Según el objeto a medir.</p> <p>3.4 Según la categoría para evaluar el desempeño.</p> <p>3.5 Según la acción a evaluar.</p> <p>3.6 Otras.</p> <p>4. Consideraciones preliminares para el diseño de indicadores.</p> <p>4.1 Definición de términos básicos. (Seguimiento, Control, Evaluación, Unidades de Análisis, Otros.)</p> <p>4.2 Nuevo enfoque del sistema. (Entrada, Insumo, Proceso, Producto, Efecto e Impacto)</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Transparencias y Retroproyector</p> <p>Pizarrón, Marcadores</p> <p>Aula Multimedia</p> <p>Material Bibliográfico</p> <p>Casos prácticos de diseño de indicadores, mediante la metodología dada</p>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>5. Explicar la metodología para diseñar indicadores de primer y segundo nivel.</p> <p>6. Diseñar el diccionario de indicadores, estableciendo el perfil para cada uno de ellos.</p>	<p>5. Metodología para el diseño de indicadores.</p> <p>5.1 Diseño de indicadores de primer nivel.</p> <p>5.2 Diseño de indicadores de segundo nivel.</p> <p>6. Diseño del Diccionario de Indicadores.</p>	



<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>Diferenciar los diversos enfoques emergentes en la gestión empresarial.</p>	<p><b>3. Tipo de enfoques</b></p> <p>3.1. Justo a tiempo (JIT).</p> <p>3.2. Teoría de las restricciones (TOC)</p> <p>3.3. Gestión económica (GECON)</p> <p>3.4. Costos de Calidad</p> <p>3.5. Contabilidad Ambiental</p> <p>3.6. Sistema de costos a base de actividades (ABC)</p> <p>3.7. Sistemas de Gestión a base de actividades (ABM)</p> <p>3.8. Otros.</p>	



<b>UNIDAD IV : SISTEMAS DE COSTOS A BASE DE ACTIVIDADES (ABC)</b>		<b>Ponderación: 25 Puntos</b>
<b>Objetivo Terminal:</b> Diseñar e implantar sistemas de costos a base de actividades en cualquier organización.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>Señalar los antecedentes de los sistemas de costos a base de actividades, así como establecer su definición, objetivos y características.</p> <p>Reconocer y diferenciar los elementos que integran el sistema de costos a base de actividades.</p>	<p>1. Antecedentes, Definición, Objetivos, y Características de los sistemas de Costos basados en actividades.</p> <p>2. Elementos del Sistema ABC</p> <p>2.1. Actividades</p> <p>2.2. Recursos</p> <p>2.3. Objetos de Costos</p> <p>2.4. Conductores o impulsores de recursos</p> <p>2.5. Conductores o impulsores de actividades.</p>	<p><b>TECNICAS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p>Exposiciones por parte del facilitador</p> <p>Realización de un ejercicio tipo, por parte del profesor para calcular costos ABC</p> <p>Presentación de un diseño e implantación de un sistema de costos a base de actividades en una empresa real</p> <p>Investigación por parte de los alumnos en la bibliografía recomendada</p> <p>Discusiones grupales y aporte de conclusiones por parte de los alumnos</p> <p>Talleres donde los estudiantes realizarán ejercicios prácticos, y diseñarán sistemas de costos ABC</p> <p><b>RECURSOS:</b></p> <p>Transparencias y Retroproyector</p> <p>Pizarrón, Marcadores</p> <p>Aula Multimedia</p> <p>Material Bibliográfico</p> <p>Guía de ejercicios propuestos</p>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>Diseñar un sistema de costos a base de actividades y diferenciar las diferentes fases o etapas para su implantación en cualquier organización.</p> <p>Establecer las relaciones existentes entre el sistema de costos a base de actividades y otros enfoques de contabilidad gerencial</p>	<p>3. Diseño e Implantación de Sistemas de Costos a Base de Actividades</p> <p>4. Relaciones entre el ABC y otros enfoques como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Costo Objetivo</li> <li>• Sistemas de calidad</li> <li>• Sistemas de Mejoramiento continuo y discontinuo</li> </ul>	<p>Guía de ejercicios propuestos</p>

**UNIDAD V : SISTEMA DE GESTIÓN A BASE DE ACTIVIDADES****Ponderación: 25 Puntos****Objetivo Terminal:** Determinar las acciones empresariales tanto a nivel operativo como estratégico, que se pueden emprender en base a la información generada por el sistema de costos a base de actividades.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
Determinar las acciones empresariales, que se pueden emprender a nivel operativo, basadas en la información generada por el sistema de costos a base de actividades	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Información del ABC y las decisiones operativas<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Desarrollar del objeto del negocio</li><li>1.2 Establecer prioridades</li><li>1.3 Proporcionar justificación del costo</li><li>1.4 Seguir la pista a los beneficios</li><li>1.5 Medir la actuación para la mejora progresiva</li></ol></li></ol>	<b>TECNICAS Y ACTIVIDADES:</b> Exposiciones por parte del facilitador Presentación del diseño e implantación de un sistema de gestión a base de actividades en una empresa real Investigación por parte de los alumnos en la bibliografía recomendada Discusiones grupales y aporte de conclusiones por parte de los alumnos Talleres donde los estudiantes realizarán casos prácticos, sobre decisiones basadas en la información generada por el ABC Y presentarán vivencias reales en empresas de la región.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>
<p>Determinar las acciones empresariales, que se pueden emprender a nivel estratégico, basadas en la información generada por el sistema de costos a base de actividades, en cuanto al producto, clientes y proveedores</p>	<p>2. Información del ABC y las decisiones estratégicas</p> <p>2.1.Productos y la curva de la ballena</p> <p>2.1.1. Cambiar el precio a los productos</p> <p>2.1.2. Sustituir productos</p> <p>2.1.3. Rediseñar productos</p> <p>2.1.4. Mejorar los procesos de producción.</p> <p>2.1.5. Cambiar las políticas y estrategias de producción</p> <p>2.1.6. Invertir en tecnología flexible.</p> <p>2.1.7. Eliminar productos.</p> <p>2.1.8. Otros</p> <p>2.2. Relaciones con los clientes.</p> <p>2.3. Selección y relaciones con los Proveedores</p> <p>2.4. Diseño y desarrollo de Productos.</p>	<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Transparencias y Retroproyector</p> <p>Pizarrón, Marcadores</p> <p>Aula Multimedia</p> <p>Material Bibliográfico</p>

**PLAN DE EVALUACIONES**

<b>Semana</b>	<b>Unidades</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tipo</b>	<b>Ponderación</b>
2	I	Prueba	Prueba	Aplicación de Prueba	Sumativa	10
4 , 7 y 8	II	Prueba, Trabajo y Exposición	Prueba, Trabajo y Exposición	Aplicación de Prueba y Debate	Sumativa	30
10	III	Prueba	Prueba	Aplicación de Prueba	Sumativa	10
12	IV	Prueba	Prueba	Aplicación de Prueba	Sumativa	25
14	V	Prueba	Prueba	Aplicación de Prueba	Sumativa	25

**CRONOGRAMA DE HORAS POR UNIDADES**

<b>UNIDADES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>HORAS</b>
I	Fundamentos de la Contabilidad de Gestión	3
II	Indicadores de Gestión	18
II	Enfoques emergentes en al Contabilidad de Gestión	3
IV	Sistema de costo a Base de Actividades (ABC)	15
V	Sistema de gestión a Base de Actividades (ABM)	9
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>

## **BIBLIOGRAFIA A CONSULTAR**

- ADAM, Everett y Ronal Ebert. 1991. **Administración de la producción y las operaciones**. México.
- ALVAREZ, José. 1997. **Contabilidad de Gestión Avanzada**. Planificación, control y experiencias prácticas. España.
- AMAT, ORIOL y SODEVILLA, PILAR. **Contabilidad y Gestión de Costes**. Segunda Edición. Gestión 2000. España
- BACKER, MORTON, LYLE JACOBSEN Y DAVID RAMIREZ 1990. **Contabilidad de Costos**. Un Enfoque Administrativo Para la Toma de Decisiones. México. Segunda Edición.
- BASTIDAS y OTROS. 1999. **Gerencia Basada en Actividades**. Mecanografiado. UCLA.
- BARKER, ALAN. 1998. **Cómo ser Mejor... Tomando Decisiones**. Editorial Panorama. México.
- CASTELLO TALIANI. EMMA- IMACC GV. 1999. **La Investigación en Sistemas de Costos Basados en las Actividades**. Sexto Congreso Internacional de Costos. Costos y Estrategia Empresarial. Braga. Portugal
- COOPER, ROBIN. 1989. Los Métodos Tradicionales de Costeo se Están Quedando Obsoletos. Harvard. Deusto Business Review. Tercer trimestre Pág. 87-94.
- CHAVES y OTROS. 1998. **Teoría Contable**. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- DAVID, FRED. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. Quinta Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México
- ECHENIQUE, LUIS. 1996. El Costeo Basado en las Actividades. Ellos Opinan. Número 13.
- ECHENIQUE, LUIS. 1996. Llega la Revolución Contable a Venezuela. Ellos Opinan. Número 12.
- GALLARDO, DOLORES y FENÁNDEZ, ANTONIO. 1999. **Contabilidad de Costos para la Toma de Decisiones**. Proyecto docente. Universidad Extremadura. Badajoz. España
- GUERRERO, Reinaldo. La meta de la empresa. Traducciones realizadas por los participantes de la Primera Cohorte de Maestría en Contaduría Mención Costos. Año 1999.
- HANSEN, DON y MOWEN, MARYANNE. 1995. **Administración de Costos. Contabilidad y Control**. Intenacional Thomson Editores. México
- HELLER, ROBERT. 1998. **La Toma de Decisiones**. Editorial Grijalbo. Italia.
- HERNÁNDEZ y OTROS. 2000. La Contabilidad Administrativa y la Toma de Decisiones. Mecanografiado UCLA.
- HORNGREN CHARLES. 1991. **Contabilidad de Costos Un Enfoque de Gerencia**. Prentice Hall. México.
- HORNGREN, CHARLES, GEORGE FOSTER y SRIKANT DATAR. 1994. **Contabilidad de Costos**. Un Enfoque Gerencial Octava Edición. Prentice Hall. México
- KAPLAN, ROBERT y NORTON DAVID. 1997. **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN y COOPER. 1999. **Coste y Efecto**. Gestión 2000. Primera Edición. Barcelona.
- MARTÍNEZ ROSALINDA. 1997. **Fundamentos Teórico-Prácticos de la Carga Fabril y de la Gerencia Estratégica de Costos**. Trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría de agregado, en el escalafón del personal docente y de investigación de la UCLA.
- MARTINEZ, ROSALINDA. 2000. **Evaluación del Sistema de Costos Basado en las Actividades (ABC) y su Incidencia en las Decisiones Gerenciales (Empresas Agropecuarias de la Organización Tunal Estado Lara)**. Trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría

de asociado, en el escalafón del personal docente y de investigación de la UCLA.

MORRIS, DANIEL y JOEL I3RANDON. 1994. Reingeniería. Cómo Aplicarla con Éxito en los Negocios. Mc Craw Hill. Bogotá.

NAKAGAWA, MASAYUKY. 1995. ABC Custeio Baseado em Atividades. Atlas. Sao Paulo. Brasil.

NAKAGAWA MASAYUKY 1995. Gestao Estratégica de custos. Conceito, Sistemas e Implementacao. Atlas. Sao Paulo. Brasil.

PACHECO Juan Carlos y Otros. 2004. Indicadores Integrales de Gestión. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

PHILIPPE, LORINO. 1993. El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades. Maranubo. España.

POLIMENI, RALPH, FRANK FABOZZI Y ARTHUR ADEIBERG. 1990. Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones Para la Toma de Decisiones Gerenciales. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México

POLIMENI, RALPH, FRANK FABOZZI Y ARTHUR ADELBERG. 1994. Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones Para la Toma de Decisiones Gerenciales. Tercera Edición. McGraw Hill. Bogotá

PORTER, M. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Erce Prcss. New York

RAYBURN, LETRICIA. 1987. Contabilidad Analítica y de Costos. Océano Centrum. España.

SÁEZ, ANGELA y OTRO 1997. Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

SINGHAI, BEAUJON. 1991. Cómo Conocer los Costos de Actividades en un Sistema de Costos Basado en Actividades. Traducido: Emerging Practices in Cost Management. Boston.

SHANK JOHN K. y GOVINDARAJAN. 1995. Gerencia Estratégica de Costos. La Nueva Herramienta Para Desarrollar una Ventaja Competitiva. Editorial Norma. Bogotá Colombia

WAJCHMAN, MAURICIO y WAJCHMAN, BERNARDO 1997. El Proceso Decisional y los Costos. Ediciones Macchi. Buenos Aires.