

Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales

TORO-ALAVA, Wilson Javier*†, CARRANZA-QUIMI, Wendy Diana, ESPINOZA-MENDOZA, Johnny Enrique y MALAVE-GALARZA, Loren Adriana

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Recibido Diciembre 28, 2016; Aceptado Marzo 22, 2017

Resumen

El presente artículo comprende una clarificación sobre la función que cumplen los sistemas de Control de Gestión, asegurar que las personas dentro de una organización, implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos, formulación estratégica, planificación estratégica, decisiones estratégicas, control estratégico globales que contribuyan a los objetivos organizacionales ya que la forma de administrar una empresa lleva a elecciones que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de una organización y por lo tanto, influyen directa o indirectamente en su calidad, se aclararán conceptos y el modo en que estas decisiones están vinculadas con las actividades del proceso administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) conocidas ampliamente en el campo de la administración y las principales herramientas administrativas de apoyo.

Control de gestión, herramientas administrativas, organizaciones

Abstract

This article includes a clarification on the role of Management Control systems, ensuring that people within an organization implement the strategies formulated by managers aligning objectives, strategic formulation, strategic planning, strategic decisions, global strategic control To contribute to the organizational objectives as tools of decisions that an executive carries out in an organization, which will be called Management Decisions. In addition, it will clarify concepts and how these decisions are linked to the activities of the administrative process (Plan, Organize, Manage and Control) widely known in the field of administration and the main administrative support tools.

Management control, decisions, administrative tools

Citación: TORO-ALAVA, Wilson Javier, CARRANZA-QUIMI, Wendy Diana, ESPINOZA-MENDOZA, Johnny Enrique y MALAVE-GALARZA, Loren Adriana. Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales. Revista Administración y Finanzas. 2017, 4-10: 38-49.

*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: wtoro@upse.edu.ec)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Un Sistema de Control de Gestión a nivel mundial es significativo para las organizaciones que persiguen definir sus áreas críticas y diseñando herramientas de gestión con un sistema de indicadores de desempeño de la sostenibilidad que permita incorporar objetivos de triple resultado. La ausencia de una cultura empresarial indica que los factores que más inciden en el fracaso de las organizaciones son los errores administrativos (Velázquez, 2008):

- 43% de las empresas fracasa por errores administrativos.
- 24% por problemas fiscales.
- 16% por obstáculos relacionados con ventas y cobranza.
- 4% por asuntos relacionados con la producción.
- 3% por conflictos con los insumos.

Las empresas que pretendan alcanzar un eficiente funcionamiento deben asegurar que las personas que se encuentren en el manejo directivo dentro de una organización, implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos, formulación estratégica, planificación estratégica, decisiones estratégicas, control estratégico global para que contribuyan a los objetivos organizacionales (Mariscal, 2011).

Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos de los clientes.

La negociación de los compromisos de cada persona con su superior es a través de metas para cada indicador. La premisa es que todos prefieren ser controlados en la medida que los Sistemas de Control de Gestión (SCG) sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, así como base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo. El sistema no es automático requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar, requiere de coordinación de individuos donde existen decisiones tomadas en base a la percepción personal del evaluador y además de un autocontrol derivado de sus propias opiniones (Mariscal, 2011).

El enfoque de sistemas para la administración se fundamenta en la teoría general de sistemas. Ludwig von Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas. Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de forma tal que los descubrimientos efectuados por cada ciencia pudieran ser utilizados por los demás. La Teoría General de la Administración experimentó una gradual y creciente ampliación de enfoque, desde el enfoque clásico, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque holístico.

El enfoque clásico mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

En este enfoque es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única motivación de los individuos en las organizaciones es la motivación económica.

En la actualidad, existe la visión compartida de que la contabilidad costos y de gestión son un sistema de información capaz de proveer información relevante para la gestión empresarial.

Por consiguiente, independientemente del tipo de organización que se trate, los directivos se benefician si la contabilidad de costos y de gestión les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las operaciones de la organización.

En esta generalización se destacan tres aspectos: la contabilidad de costos como sistema de información, los sistemas de control de gestión como mecanismos de vinculación y conducción de las actividades de la organización y la rentabilidad empresarial como una medida del desempeño organizacional (Chacón, 2007).

Todo sistema de gestión ha de ir acompañado de un sistema de apoyo y control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tengan un objetivo común: satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen, esencialmente calidad, precio, servicio y tiempo.

Cualquiera que sea el sistema de control, como parte del sistema corporativo de información que es, ha de tener por objetivo contribuir a mejorar la gestión de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

El objetivo del sistema de control es proporcionar información sobre la estructura o forma de funcionamiento que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos, basándose en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo de todas las actividades destinadas a alcanzar esos objetivos que se persiguen, tal como lo explica Galluci (2011) esto constituirá el instrumento para que la empresa logre sus fines.

Desarrollo

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia. (Pérez, 2006) Este tema aborda la misión y los objetivos que son dos importantes consideraciones normalmente utilizadas por la administración para establecer y documentar una directiva organizacional.

De acuerdo con Caravantes, Panno y Kloeckner (2005, p.415), la definición de misión debe responder a tres preguntas básicas: “a) ¿Quiénes somos?, b) ¿Para qué existimos?, c) ¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

Por lo tanto, la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización. Ella involucra los objetivos esenciales del negocio y está generalmente enfocada fuera de la empresa, o sea, en la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

Morais (2005) explica que cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.

Se puede concluir que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles, los objetivos deben ser más que palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continua.

De acuerdo con Certo et al. (2005), el proceso del sistema de gestión consiste en tres etapas principales que se presentan a continuación.

En la primera etapa se busca la reflexión sobre los resultados del análisis del entorno.

Este análisis debe proveer de información adecuada a los administradores para su reflexión.

Los datos deben ser obtenidos de todos los niveles del entorno organizacional – general, operacional e interno. El estudio de estos datos debe establecer la relevancia de los niveles del entorno organizacional y de varias cuestiones estratégicas para la organización.

En la segunda etapa se procede al establecimiento de una misión organizacional efectiva. Siendo que la información derivada del análisis ambiental sirve de sólido fundamento sobre el cual puede ser constituida la misión organizacional.

Una vez que el administrador entiende los entornos interno y externo, está mejor preparado para esbozar una propuesta o una misión adecuada a la organización. Una misión organizacional efectiva es aquella que refleja el entorno organizacional y, por eso, aumenta la probabilidad de supervivencia de la organización a largo plazo.

En la tercera etapa se lleva a cabo el establecimiento de los objetivos organizacionales eficaces. Por lo tanto, luego de que la misión organizacional ha sido desarrollada, los objetivos organizacionales eficaces deben ser formulados – objetivos que sean consistentes con la misión establecida. Con el correr del tiempo, el proceso que los administradores utilizan sistemáticamente en el desarrollo de los objetivos organizacionales evoluciona en cuatro etapas:

- a) En la primera etapa se analizan las tendencias ambientales
- b) En la segunda etapa se desarrollan los objetivos para la organización como un todo;
- c) en la tercera etapa se desarrolla una jerarquía de objetivos; d) en la cuarta etapa se desarrollan los objetivos individuales.

Luego del análisis ambiental y del establecimiento de la directiva organizacional, la administración es capaz de trazar los cursos alternativos de acción, asegurando el éxito de la organización a través de la formulación de estrategias. Esta formulación de estrategias se lleva a cabo en tres niveles organizacionales: empresarial, unidad de negocios y funcional. La cuarta etapa del proceso de la administración estratégica es la implantación de la misma. Esta etapa debe poner en acción las estrategias que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica.

Sin la implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones son incapaces de obtener los beneficios de la realización de un análisis ambiental, del establecimiento de la directiva organizacional y de la formulación de la estrategia organizacional.

Las herramientas Administrativas para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un Sistema de Control de Gestión (SCG) para apoyar a los ejecutivos en las Decisiones de Control y con la Planificación Estratégica para apoyarlos en las Decisiones Estratégicas (Mariscal, 2011).

Para (Mariscal, 2011), la Dirección Estratégica es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control, sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización. Según (Fred, 2003), la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y avaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Apoiada en la definición de Fred R. David, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia y las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y los sistemas de información para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Los sistemas de control de gestión, consiguientemente, pueden ser considerados como los acuerdos formales creados para racionalizar el trabajo y guiar las acciones individuales en la ejecución de las tareas consistentes con la estrategia (Nadler, 1999).

Además, contienen las actividades formalizadas basadas en la información y relativas a la planificación estratégica, presupuestos operativos y de inversiones, evaluación del desempeño, asignación de recursos y planes de compensación a empleados (Daft, 2000).

Los nuevos contextos de la administración pública son más exigentes que otrora. Por tanto, los resultados que la administración pública es capaz de generar la comprometen a que los sistemas de control de gestión en las organizaciones que elaboran los planes y programas que tiene a su cargo, tengan un funcionamiento efectivo y eficaz. Es el camino que la administración en las organizaciones utilizan para generar estrategias colectivas, ello implica que las tareas de control y evaluación deben complementarse de manera continua para garantizar que los procesos de gobierno generan políticas que permitan aumentar los indicadores de la gobernabilidad democrática.

El control se enlaza con la dirección e implementación de las políticas con el desempeño administrativo de las empresas. En consecuencia, su pertinencia y calidad son condición insoslayable para que los resultados tangibles de la acción empresarial tengan como elemento permanente el valor de la efectividad. El control tiene un valor institucional que se origina en los acuerdos que los órganos de decisión y las instancias de ejecución consiguen alcanzar para fijar las modalidades de la regulación al interior de las organizaciones, así como la que corresponde a la vida externa de la misma. El control no puede aceptarse únicamente en las consideraciones que versan sobre el valor de lo administrativo. El control debe asumirse en los valores de la institucionalidad, es decir, en los valores que son propios de la administración de la sociedad. Uvalle, Ricardo (2004).

El Sistema de control de Gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases: planeación del sistema a controlar, identificación de áreas claves, variables y procesos críticos, diseño del sistema de indicadores, diseño del o de los instrumentos de control, diseño de la presentación de la información, implantación del sistema de control. Anzoátegui, José (2001)

Planeación del sistema a controlar; todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios.

Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área (Serna,2000).

Las áreas críticas pueden relacionar varios procesos a la vez, es decir, no sólo los operativos sino alguno de regulación o apoyo que tenga una necesidad tal que sea indispensable considerarlo. En un ejemplo sencillo, supóngase que los procesos básicos del proceso estratégico de investigación son: desarrollo de anteproyectos, asignación de presupuestos, seguimiento de líneas de investigación, etc., pero resulta que sobre la base de un estudio del sistema se llegó a la conclusión que este carece de planes, políticas y dirección, se decide considerar que la gestión es un proceso crítico de control, aunque este sea un proceso de regulación.

Como se ve, en razón de cada situación en particular, los procesos constituyen elemento clave para la designación de los factores críticos de éxito.

Para la identificación de las áreas críticas del sistema, es necesario cumplir los siguientes pasos: listar los procedimientos administrativos realizados en la unidad, clasificar los procedimientos en una función administrativa lógica común, categorizar las funciones en términos de necesidad en el cumplimiento de objetivos, manejo de recursos y toma de decisiones claves, graficar las categorías en un orden lógico y sistémico, compararlas con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que está (procesos) y lo que se desea lograr (las áreas críticas provienen del diagnóstico realizado y las categorías funcionales esenciales del sistema a mejorar).

Identificación de los factores críticos de éxito para cada área, una vez que se identificado los objetivos, las estrategias y las áreas críticas, es necesario establecer qué se pretende controlar en dichas áreas.

El control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión.

Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Estos deben definirse por medio de estrategias; para efectos del siguiente modelo, los factores de éxito a considerar son los siguientes: eficiencia, efectividad, resultado/ relevancia, productividad, disponibilidad de recursos.

Posteriormente a la especificación de las áreas críticas es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema; debe ser medible, relevante y vinculante (Franklin, 2001).

Después de diseñar el sistema de indicadores se deberá asignar para cada área crítica un cuadro de mando que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y un rango (Beltrán, 1999).

El diseño del instrumento de medición está enlazada con el rango del cuadro de mando lleva a una fase importante en el sistema de control de gestión, como lo es la fase de medición de las variables de cada indicador.

Esta tiene como objetivo establecer el registro de la información necesaria, el grado de frecuencia de la medición, la presentación de la misma y los responsables del proceso (Abat, 1997).

Luego de tener definido el comportamiento de cada variable expresada en el cuadro anterior, es necesario graficar los resultados a fin de visualizar mejor el comportamiento de las áreas críticas del sistema a controlar. Entre los métodos más usados se encuentran las gráficas, las tablas, los gráficos de seguimiento y los gráficos de control (Beltrán, 1999).

Posterior al diseño de las fases anteriores es preciso determinar cómo se implantará, qué recursos se necesitarán y qué cambios culturales condicionarán la aplicación del sistema de control de gestión.

El sistema de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implantado con éxito en las organizaciones.

Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar: los directivos del sistema, la adaptación de la estructura, el cambio cultural.

Materiales y métodos

En las organizaciones, la identificación de los problemas y su solución se basa en la aplicación de herramientas analítico-rationales que permiten analizar la situación, establecer las convenientes alternativas de mejora y tomar decisiones de elección de una u otra alternativa. Para la percepción de los problemas empresariales, se consideran dos grandes enfoques.

El enfoque racional.

Este enfoque estima que los problemas son únicos y su solución se deriva de la correcta aplicación de técnicas, principalmente cuantitativas. Es el enfoque de la dirección científica originada en el Taylorismo.

El enfoque de sistemas.

Este enfoque considera que las empresas y su funcionamiento presentan mayor complejidad que la simple asignación de recursos. Se origina en los conceptos de la teoría general de sistemas de Von Bertalanfy, que estudia los modelos de comportamiento de los procesos biológicos y los amplía hacia los procesos empresariales.

Modelo general de la organización como sistema

Las organizaciones son sistemas abiertos que se necesita gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. El autor Samuel Certo, en su libro *Modern Management*, presenta el modelo que se considera en el presente artículo.

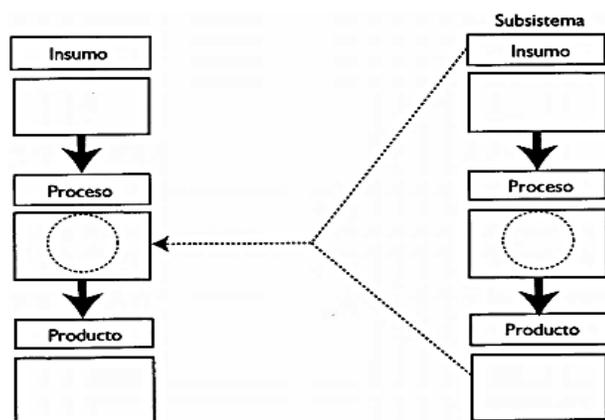


Figura 1 Sistema Administrativo General

Planeación

La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma como dichas tareas deben ser realizadas e Subsistema de planeación indicando el momento en que se deben ejecutar.

La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito.

Lo que interesa a los administradores es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo, así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.

El sistema de planeación consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

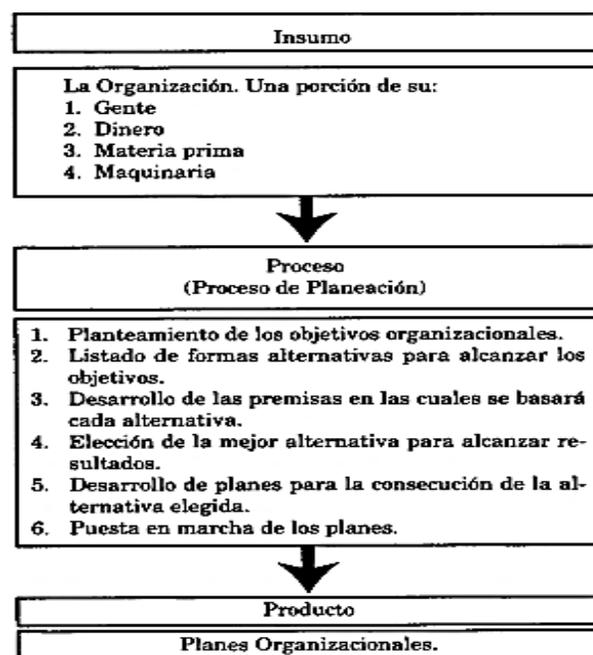


Figura 2 Subsistema de planeación

Organización

La organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación de diversos individuos, grupos o de ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, el cual contribuiría al éxito de las divisiones, y éste a su vez al éxito general de la organización. El subsistema organización consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

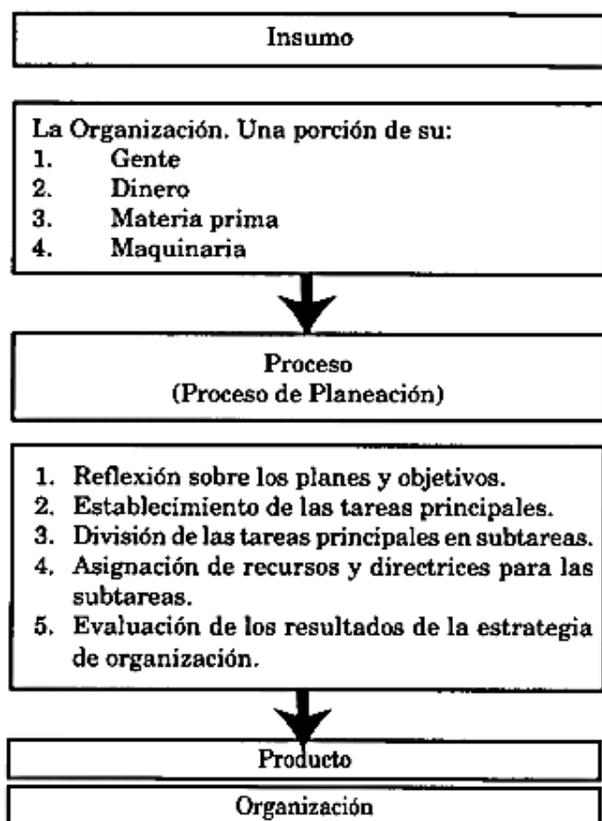


Figura 3 Subsistema de organización

Influencia

La influencia es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esa función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño, y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones. La influencia puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas. La dirección apropiada, tal como se usa en esta definición, es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de metas. El propósito final de la influencia es incrementar la productividad. Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano normalmente generan niveles más elevados de producción en el largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.

El subsistema influencia consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso y producto) para el sistema general de la organización.

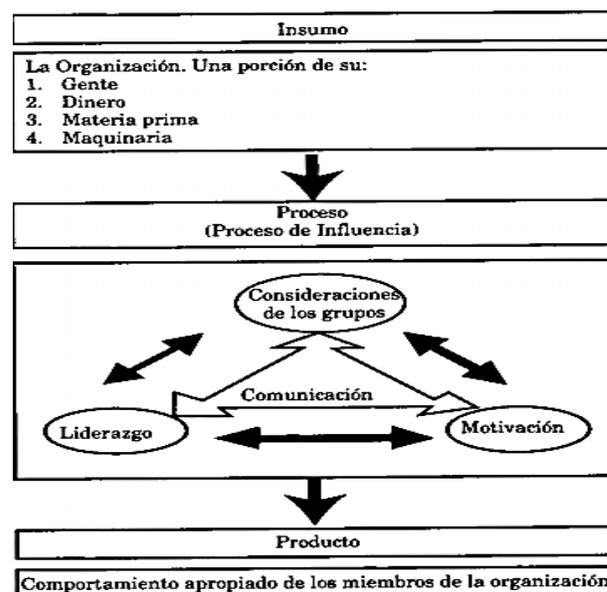


Figura 4 El subsistema de la influencia

Control

El control es la función administrativa a través de la cual los administradores: (a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización; (b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y (c) a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos. El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen constantemente información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales. El subsistema control consideraría los siguientes elementos (insumo, proceso, producto) para el sistema general de la organización.

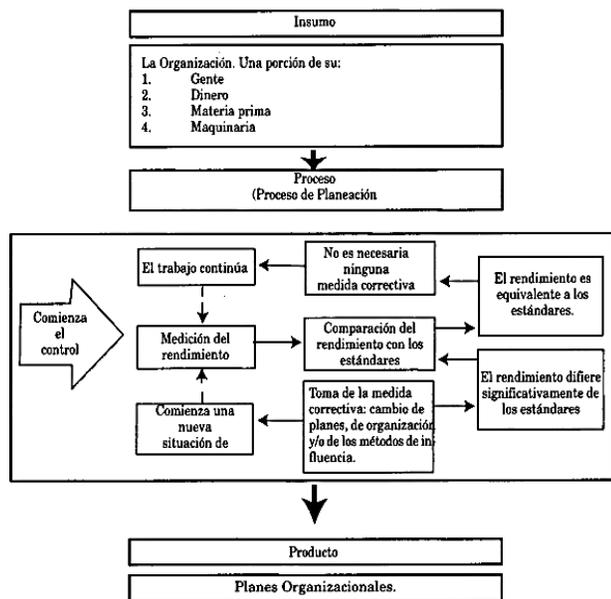


Figura 5 Subsistema de Control

Perspectiva para la resolución de problemas empresariales.

Bajo el enfoque de procesos, la empresa se considera un arreglo de actividades productivas, integradas por personas, ambiente, procesos y fuerzas, que se relacionan coordinadamente para recibir insumos del ambiente, transformarlos y producir bienes o servicios, valiosos y deseados por los clientes.

Las dimensiones empresariales para la resolución de problemas.

En toda actividad productiva intervienen dos dimensiones: la dimensión del ambiente y las presiones y la dimensión de la persona y sus actividades. En la actividad productiva empresarial participan cuatro elementos: individuos que ejecutan actividades sobre estructuras y materiales, de acuerdo a metas y presiones ambientales. Estos elementos son los principios fundamentales que constituyen el cuerpo de la empresa, son las dimensiones persona, proceso, estructura y momento de la resolución de problemas.

1. El elemento humano. Es un factor activo o pasivo, es la persona con diversos grados de compromiso, respecto a los fines comunes de supervivencia, adaptación y crecimiento.
2. El elemento proceso. Comprende el trabajo y la organización productiva, es la autonomía para tomar decisiones, ejercer aptitudes y obtener lo- gros que brindan satisfacción.
3. El elemento estructural. Se refiere al factor ambiental, los recursos, las instalaciones que conforman el marco físico y las fronteras de la tarea.
4. El elemento momento. Se refiere a las fuerzas de cambio o inacción que subyacen en toda labor en empresa.

La adecuada resolución de problemas ha de cubrir los cuatro elementos clave del mundo de la empresa: asignación eficiente de recursos, sistemas empresariales productivos, mantenimiento o mejora de los procesos de transformación y desarrollo y el efecto sobre las personas, como usuarios o como recursos. Se decide sobre el uso de los recursos empresariales, sean insumos, medios e instrumentos, se coordina el aprovisionamiento e ingreso al proceso productivo cuyo resultado son los bienes elaborados o los servicios prestados y cuyos beneficios han de dirigirse a las personas. Si los resultados no son los esperados, se toman decisiones de cambio y mejora, afectando al proceso, a la combinación de recursos y a la satisfacción de las personas. Acevedo, Adolfo (2010)

Como se puede apreciar el procedimiento consta de tres etapas fundamentales, la primera está dedicada a la caracterización general del objeto de estudio.

La segunda está asociada al diagnóstico sobre el estado actual de la gestión del conocimiento y del proceso de toma de decisiones en la organización seleccionada. La tercera y última, se centra en la valoración de los resultados obtenidos así como en el diseño de un plan de acción “tipo” basado en la lógica que describe el proceso de GC. El plan puede ser adaptado o modificado en dependencia de las características de cada organización. Como objetivos, el procedimiento persigue:

1. Diagnosticar los principales problemas que enfrenta la organización para gestionar su conocimiento y tomar decisiones.
2. Valorar qué posibilidades existen para el empleo de la gestión del conocimiento como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, a partir de los requerimientos necesarios que ambos procesos exigen.
3. Determinar las acciones que permitan un mejor uso del conocimiento en función de la toma de decisiones. Franch, Katia y Herrera Katy (2013).

Conclusiones

La presente investigación mostró la importancia de diseñar un Sistema de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales, que se adapte a las organizaciones que persiguen definir sus áreas críticas y manejar sus objetivos bajo herramientas de gestión, para ellos se parte de un modelo formado en varias etapas bajo los enfoques metodológicos establecidos por diversos autores.

El Sistema de control de Gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases: planeación del sistema a controlar, identificación de áreas claves, variables y procesos críticos, diseño del sistema de indicadores, diseño del o de los instrumentos de control, diseño de la presentación de la información, implantación del sistema de control.

Con el propósito de solucionar el problema científico planteado en esta investigación y considerando lo expuesto en el desarrollo, se determinó una estructura que permitiría llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión con un enfoque de procesos y que sirva de medida de la eficiencia de la gestión de la calidad. Esta se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases: planeación del sistema a controlar, identificación de áreas claves, variables y procesos críticos, diseño del sistema de indicadores, diseño del o de los instrumentos de control, diseño de la presentación de la información, implantación del sistema de control.

Referencias

- Abad, Dario (1997): Control de gestión. Colombia, Interconed Editores. AMAT, Joan (2000): Control de gestión (una perspectiva de dirección). Barcelona, Edic.Gestión 2000 S. A.
- Acevedo, Adolfo (2010). “ Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas Industrial Data “. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.
- Anzoátegui, José (2001). “Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios” Instituto Universitario de Tecnología Antonio.

Beltrán, Jesús (1999): Indicadores de gestión (herramientas para lograr la competitividad). Colombia, 3R Editores.

Blanco, Illescas (2000): El control integrado de gestión. México, Limusa Noriega Editores S.A.
Certo, Samuel C. et al. Paul (2005). Administração estratégica: planejamento e

Franch, Katia y Herrera Katy (2013). La gestión del conocimiento como herramienta de apoyo al proceso de decisiones RIPS "Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, vol. 12, núm. 1, 2013, pp. 115-156 Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España

Franklin, E. (2001): Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL.

Fred R, 2003. Conceptos de administración estratégica, novena edición

Galluci, J. (2011, Oct 26). *Slideshare.com*. Retrieved Aug 3, 2012, from Modelo De funcionamiento organizacional.

Kaplan, Robert, y NORTON, David (2001): Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona, Editorial Gestión 2000 S.A

Pérez J. Antonio, (1999). Gestión de calidad orientada a los procesos

Pérez, (2006) El Sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño.

Robert, A. Sistemas de Control de Gestión, Cap 1. Décima edición

Uvalle, Ricardo (2004). "El control y la evaluación en la administración pública Revista

Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales" vol. XLVII, núm. 192, septiembre-diciembre, 2004, pp. 43-70 UNAMéxico D.F., México.

Velasquez Francisco, (2000). EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO.