



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“EL CONTROL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO FRENTE  
A UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA DIRECCION  
EFICIENTE DE LA EMPRESA SERVIS ORE. S.A. ”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR:**

**VANESSA MERCEDES, HUACRE SAENZ**

**ASESOR**

**Dr. CPC. CARLOS ALBERTO, RIOS VASQUEZ**

**Lima – Diciembre - 2020**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres quienes me inculcaron por el camino de superación y poder alcanzar mis objetivos profesionales.

**La Autora**

## **Agradecimiento**

A la Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales, y Educación, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, por darme la oportunidad de alcanzar mis conocimientos a las autoridades y profesores por ser la fuente de motivación en mi carrera profesional.

**La Autora**

## **INDICE**

|                |   |
|----------------|---|
| Carátula       | 1 |
| Dedicatoria    | 2 |
| Agradecimiento | 3 |
| Introducción   | 7 |
| Resumen        | 8 |

### **CAPÍTULO I**

#### **EL CONTROL**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 1.1. El Control                                      | 9  |
| 1.2. El control como fase del proceso administrativo | 10 |
| 1.3. Elementos de concepto                           | 12 |
| 1.4. Requisitos de un buen control                   | 12 |
| 1.5. Importancia del control                         | 13 |
| 1.6. Bases del control                               | 15 |

### **CAPÍTULO II**

#### **ELEMENTOS DEL CONTROL**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Elementos del control                                             | 17 |
| 2.2. Áreas del control                                                 | 19 |
| 2.2.1. Las principales áreas de control en la empresa son              | 19 |
| 2.3. Principales controles de ventas                                   | 21 |
| 2.4. Pasos del proceso de control                                      | 22 |
| 2.4.1. En ella se divide el control en cuatro pasos<br>los cuales son: | 26 |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.5. Principios de control                       | 26 |
| 2.6. Reglas del proceso de control               | 28 |
| 2.6.1. El control puede servir para lo siguiente | 32 |

### **CAPITULO III**

#### **TOLERANCIAS DEL CONTROL**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 3.1. Tolerancias del control                | 33 |
| 3.2. Tipos de control según su periodicidad | 34 |
| 3.3. Técnicas para el control               | 39 |
| 3.3.1. Reportes e informes                  | 40 |
| 3.3.2. Administración por objetivos         | 41 |
| 3.4. Descripción general del sistema        | 42 |
| 3.5. Auditorias                             | 45 |
| 3.6. Fallas en el proceso de control        | 46 |
| 3.7. El control de gestión                  | 47 |

### **CAPITULO IV**

#### **PROCESO METODOLÓGICO**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión | 49 |
| 4.1.1. Diagnóstico Institucional                                               |    |
| 4.1.2. Identificación de procesos Claves                                       |    |
| 4.1.3. Diseño del sistema de indicadores                                       |    |

|                     |                                                          |           |
|---------------------|----------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.                | Condiciones que influyen en el control de gestión        | 51        |
| 4.3.                | Características fundamentales de los Cuadros de mando    | 51        |
| 4.4.                | Características fundamentales de los Cuadros de mando    | 54        |
| 4.5.                | Etapas para elaborar un cuadro de mando                  | 55        |
| 4.6.                | Las variables más destacables a controlar                | 57        |
| 4.7.                | Entre dichos objetivos podemos considerar                | 59        |
| 4.8.                | Estructura habitual del cuadro de mando                  | 64        |
| 4.9.                | Cuadro de mando                                          | 66        |
| 4.10.               | Fines del control de gestión                             | 69        |
| 4.11.               | El control organizacional desde el punto de vista humano | 70        |
| <b>CONCLUSIONES</b> |                                                          | <b>73</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> |                                                          | <b>75</b> |

## INTRODUCCIÓN

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

## **RESUMEN**

El objetivo principal de este trabajo es estudiar el control como elemento clave de la administración, que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL CONTROL**

#### **1.1. El Control**

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar;

Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

En el presente informe se desarrollará el control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

#### **1.2. El control como fase del proceso administrativo**

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean.

Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.

Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: Como se puede observar estas cuatro funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

**También hay otras connotaciones para la palabra control:**

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

### **1 3. Elementos de concepto**

Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

### **1.4. Requisitos de un buen control**

Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### **1.5. Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales.

La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor.

Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **1. 6. Bases del control**

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura.

Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

.

## CAPÍTULO II

### ELEMENTOS DEL CONTROL

#### 2.1. Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

**Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

**Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

**Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.

**Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

**Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

**Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

**Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

## **2.2. Áreas del control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

### **2.2.1. Las principales áreas de control en la empresa son:**

**Áreas de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

**Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

**Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

**Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

**Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

**Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.

**Control de operaciones Productivos:** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

**Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

**Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

**Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

**Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

### 2.3. Principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
  - Por tipos de artículos vendidos.
  - Por volumen de ventas estacionales.
  - Por el precio de artículos vendidos.
  - Por clientes.
  - Por territorios.
  - Por vendedores.
  - Por utilidades producidas.
  - Por costos de los diversos tipos de ventas.
- 
- **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
  
  - **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.
  
  - **Área financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:
  
  - **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.

- **Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.
  
- **Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:
  - **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
  - **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
  - **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

#### **2.4. Pasos del proceso de control**

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los

recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

**2.4.1. En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:**

**Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:**

Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

**Esto es importante por los siguientes motivos:**

**En primer lugar;** las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

**Segundo;** las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

**Y por último;** los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de

suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

**Medir los resultados:** En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

**Tomar medidas correctivas:** Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas

correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

La figura ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

**Retroalimentación:** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión

tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar.

En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc.

Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

## **2.5. Principios de control**

**Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los

estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

**De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

**De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

**De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los

beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

**De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

**De la función controladora:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **2.6. Reglas del proceso de control**

**Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:**

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador.

La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor "quien" es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

1. La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Vgr: los reportes que se obliga a los obreros, entre otros, que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.
2. Además, los mismos controles pierden eficacia. Vgr: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar el que sea más útil.

1. Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:
2. Puramente personales, vgr: supervisión, revisión de operaciones, entre otros.
3. Para lo que se refiere a la "naturaleza de la función controladora", ubique lo que se refiere a "los medios de control".

Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles. En ellos se registran en forma gráfica sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y las variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc. Con ello se puede calcular el costo de producción, venta, etc., que corresponde a cada número de unidades.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces,

cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, ver.: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

Los controles debe ser claros para todos cuantos d algunas manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente. Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

Los controles deben llagar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar. Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que

algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera".

**En la utilización de los datos deben seguirse un sistema.**

**Sus pasos principales serán:**

1. Análisis de los "hechos".
2. Interpretación de los mismos.
3. Adopción de medidas aconsejables.
4. Su iniciación, y revisión estrecha.
5. Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

**2.6.1. El control puede servir para lo siguiente:**

Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).

Corrección de los defectos.

Mejoramiento de lo obtenido.

Nueva planeación general.

Motivación personal.

## **CAPITULO III**

### **TOLERANCIAS DEL CONTROL**

#### **3.1. Tolerancias del control**

El rendimiento real rara vez concuerda exactamente con los estándares o planes.

Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar. En otras palabras ¿cuánta variación del estándar se tolera?.

La forma en que el administrador establece las tolerancias del control depende de la meta. Frecuentemente el administrador debe hacer juicios subjetivos cuando el sistema o factor que se supervisa está fuera de control, si la actividad que se supervisa se presta a una medida numérica se pueden usar técnicas de control estadístico. En cualquier caso, un elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable es el riesgo de estar fuera de control y darse cuenta. En general mientras menor sea el riesgo más amplias serán las tolerancias.

#### **3.2. Tipos de control según su periodicidad**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización.

El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

**Control preliminar:** Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados.

Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo:  
La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados.

Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia que la capacidad de la gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.

Materiales: La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los clientes.

En años recientes se han diseñado muchos métodos que utilizan el muestreo estadístico para controlar la cantidad de los materiales, el cual consiste en la inspección de las muestras más que de todo el lote. Estos métodos son menos costosos en cuanto al tiempo de inspección, pero existe el riesgo de aceptar materiales defectuosos si la muestra no tiene ningún defecto.

El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario.

El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

**Capital:** La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la empresa. Las adquisiciones de capital son controladas por el establecimiento de criterios de rentabilidad potencial que deben determinarse antes de que la propuesta sea autorizada.

Estas adquisiciones generalmente se incluyen en el presupuesto de capital, un documento de planificación a mediano y largo plazo que detalla las fuentes y usos alternativos de los fondos. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. Los métodos que sirven para cribar las propuestas de inversión se basan en análisis económico. Existen varios métodos ampliamente utilizados, cada uno de los cuales implica la formulación de un estándar al que deben ajustarse para aceptar la adquisición prospectiva del capital:

El método del periodo de recuperación: Es el método más simple, se calcula el número de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto para pagar el costo original con los futuros ingresos en efectivo.

La tasa de rentabilidad sobre la inversión: Es una medida alternativa de rentabilidad. Es la razón de los ingresos netos adicionales sobre el costo original.

La tasa de rentabilidad calculada debe compararse con algunos estándares de mínima tolerancia, y la decisión de aceptarla o rechazarla depende de esta comparación.

El método de la tasa descontada de rentabilidad: Tomar en cuenta el valor temporal del dinero y, de una manera similar al método del periodo de recuperación, considera sólo el flujo de efectivo. Se usa ampliamente debido a que se conceptúa como el método correcto para calcular la tasa de rentabilidad.

Recursos financieros: Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben compararse los materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo.

Estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa cuando se compran materiales, se producen y se pasan al inventario de los productos terminados, las existencias se venden y se recibe efectivo.

Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

### **3.3 Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Gannt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticos

A continuación describiremos algunas de ellas:

#### **3.3.1. Reportes e informes**

**Se clasifican en:**

Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.

Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Para diseñar un informe se considera:

Unidad del tema

- Concentración sobre las acepciones
- Claridad y concisión
- Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales
- Equilibrio entre la uniformada y la variedad
- Frecuencia de los reportes
- Evaluación de la información

**3.3.2. Administración por objetivos:**

Ha de resaltar que no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso, sin embargo ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales.

La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal.

Principios generales de la administración por objetivos: La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

#### **3.4. Descripción general del sistema:**

1. El requisito básico que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
2. Ordinariamente deben operar por años.
3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.

4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.
5. Debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos.
6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.
7. Debe discutirse en cada uno de éstos lo que por ello ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario deberá estudiar el caso y tratar de ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.
8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
9. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.

Con los resultado de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.

Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.

Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry I. Gantt, inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse también a veces la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades.

**Las técnicas de trayectoria crítica:** Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planeación se encuentran, las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades).

Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

**Técnica PERT:** Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Revió Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

### **3.5. Auditorias**

El término auditoria va ligado a la detección de fraudes. Las auditorias tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorias: las externas y las internas.

Auditorias externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos.

La auditoria es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente.

La auditoria externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.

Auditorias internas: Son realizadas por miembros d la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros. Además sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorias también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

### **3.6. Fallas en el proceso de control**

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- **Esparcimiento de la responsabilidad:** el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- **Obsesión:** el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- **Nostalgia:** el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

### **3.7. El control de gestión**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha

definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones.

Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar.

De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el

comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua .

## **CAPITULO IV**

### **PROCESO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión**

#### **4.1.1. Diagnóstico Institucional:**

Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

#### **4.1.2. Identificación de procesos Claves:**

Luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente,

relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

#### **4.1.3. Diseño del sistema de indicadores:**

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

#### **4.2. Condiciones que influyen en el control de gestión**

El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.

Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.

La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

#### **4.3. Cuadro de mando o de control**

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la empresa.

En España, sobre mediados de siglo no existían empresas de grandes dimensiones, de manera que prácticamente no se delegaban responsabilidades directivas.

El mercado financiero se encontraba poco desarrollado, y los ingenieros ocupaban posiciones de responsabilidad, por lo que la

atención que pudieran prestar tomaba mayor énfasis sobre la Dirección de procesos industriales y sobre la eficiencia de la producción.

Hasta el tercer cuarto de siglo, la empresa no se tomaba como un todo, analizar un plano integral de la empresa resultaba bastante complejo, sobre todo por las herramientas contables y financieras con las que se podía contar.

Generalmente, no surgía ningún tipo de preocupación ante la gestión que se llevaba a cabo, la visión coyuntural de la gestión no era más que un principio de subsistencia empresarial, generándose problemas de carácter estructural que no tenían solución alguna. Por todo ello, el Cuadro de mando desde su origen hasta estas últimas décadas, no ha estado sometido a ninguna modificación.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

#### **4.4. Características fundamentales de los Cuadros de mando**

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

A la hora de disponer una relación de Cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación describimos, los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación
- Las áreas o departamentos específicos

Otras clasificaciones son:

- La situación económica
- Los sectores económicos
- Etc...

Se proponen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

#### **4.5. Etapas para elaborar un cuadro de mando:**

**Análisis de la situación y obtención de información:**

En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.

**Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales:**

La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.

**Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo:**

En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.

**Señalización de las variables críticas en cada área funcional:** En una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

**Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control:**

Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

**Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida:**

En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad

**4.6. Las variables más destacables a controlar**

Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables

Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione

Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración.

**Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:**

Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc..., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes.

#### **4.7. Entre dichos objetivos podemos considerar**

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que

considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto.

Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones.

Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones.

Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportar el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. Saber decidir como comportarse.

En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria

de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La estructura de los Cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las empresas que los emplean. En nuestra opinión, consideramos que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.

Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.

La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.

La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.

Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.

Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

En la mayoría de los casos, y con un carácter de tradicionalidad, el Cuadro de mando mantiene una estructura habitual como la que podemos contemplar a continuación:

#### 4.8. Estructura habitual del cuadro de mando

En este modelo se emplea una técnica que se asemeja al funcionamiento de un semáforo, con la cual se nos advierte que la empresa se excede en ciertos niveles de peligrosidad indicándonoslo en el color rojo o, en otros casos, en el color amarillo si se encuentra en situaciones delicadas de alerta, o lo que es lo mismo, entrando en ciertos niveles de precaución; en el peor de los casos indica con color rojo que se deben tomar acciones correctivas.

Por otra parte, a pesar de que el cuadro de control difiere según el fin, la empresa o las condiciones de la gestión a controlar, generalmente, encontramos que 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. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en la siguiente tabla:

| FACTORES DE ÉXITO | DEFINICIÓN                                                                              | ASPECTOS CLAVES                                                                                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EFICACIA          | Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta | <ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de recursos</li><li>• Costo-Efectividad</li><li>• Costo-Beneficio</li></ul> |

|                            |                                                                                      |                                                                                                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EFFECTIVIDAD               | Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas formuladas</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Logros</li> <li>• Gestión</li> </ul> |
| RESULTADO/RELEVANCIA       | Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Impacto</li> <li>• Oportunidad</li> </ul>                                  |
| PRODUCTIVIDAD              | Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura</li> <li>• Costos</li> <li>• Calidad</li> </ul>                                         |
| DISPONIBILIDAD DE RECURSOS | ¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> </ul>                                   |

### **Factores de éxito**

De tal forma que un formato propicio para este cuadro de control es el siguiente:

|                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Area Crítica:                                                                               |  |
| Objetivo:                                                                                   |  |
| Estrategia:                                                                                 |  |
| Responsable:                                                                                |  |
| Frecuencia de medición: Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> |  |

| Resultados<br>Factores     | (f) TOTALES** | ESTATUS | UMBRAL | MÍNIMO | ACEPTA | SATISFA. | SOBRES. | MÁXIMO | Valor obtenido | Cumplimiento. * |  |
|----------------------------|---------------|---------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|----------------|-----------------|--|
|                            |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
|                            |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| EFICACIA                   |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| EFICIENCIA                 |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| EFFECTIVIDAD               |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| RELEVANCIA / RESULTADOS    |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| PRODUCTIVIDAD              |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |
| DISPONIBILIDAD DE RECURSOS |               |         |        |        |        |          |         |        |                |                 |  |

#### 4.9. Cuadro de mando

Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral)

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa.

Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

La metodología del Balanced Scorecard traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operativamente.

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión:

1. Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- a. Crecimiento y diversificación de los ingresos
- b. Reducción de costos / Mejora de la productividad
- c. Utilización de los activos / Estrategia de inversión
  - a. Participación de mercado
  - b. Retención de clientes
  - c. Adquisición de clientes
  - d. Satisfacción de clientes

e. Rentabilidad de clientes

a. Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerán en gran medida la generación de ingresos. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- a. Innovación
- b. Operatoria
- c. Servicio post venta

b. Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- a. La satisfacción del empleado
- b. La retención del empleado
- c. La productividad del empleado

c. Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento

requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

#### **4.10 Fines del control de gestión**

Informar: es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.

La respuesta a las siguientes preguntas tienden a resolver problemas de estructura:

¿Qué información se necesita?

¿Dónde se almacena?

¿De quién y a quién va?

¿Cómo valorarla?

¿Cómo suplantarla?

Coordinar: Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar: El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

#### **4.11. El control organizacional desde el punto de vista humano**

El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que las organizaciones sociales, y también las empresas, ejercen poder o control sobre las personas

El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento. El poder es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están investidos de autoridad.

La autoridad para ejercer el poder es institucionalizada por medio de documentos escritos, como estatutos, manuales de la organización, descripción de cargos, circulares, cartas, etc., debidamente publicados para conocimiento general de las personas involucradas.

El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos. Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.

Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona).

La organización como tal ha tenido muchas acepciones y se ha trazado a través de muchas teorías, una de ellas, y muy nombrada, por cierto, es la teoría burocrática de Max Weber.

Esta teoría "privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo suceda de acuerdo con lo establecido previamente, es la estructura burocrática. Ante todo, la estructura burocrática significa control; en todo sentido. La burocracia está asentada en normas y reglamentos para asegurar la disciplina. Para esto, la burocracia acentúa la formalización.

Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado. Además, la burocracia reposa en una jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y para que sea más seguro el control, ya que la especialización resultante de la división del trabajo exige coordinación.

## **CONCLUSIONES**

- 1)** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir

fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

- 2) Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo clasificarse en: Control Preliminar, Control concurrente, Control posterior. El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.
- 3) La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro.
- 4) Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y

consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) **DE CASTRO, Emilio. P. GARCÍA DEL JUNCO, Julio**  
Administración y Dirección 2.001 España: McGraw - Hill  
Interamericana de España, S.A.

- 2) **CHIAVENATTO, Adalberto.** Administración: Proceso Administrativo  
Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- 3) **IVANCEVICH, John M. LORENZI, Peter. SKINNER J., Steven**  
Gestión: Calidad y Competitividad..1997 España: McGraw - Hill  
Interamericana de España, S.A.
- 4) **STONER, James A. F. Stoner; FREEMAN, Edward R.**  
Administración 1996 Sexta Edición México: Prentice-Hall  
Hispanoamericana, S.A.
- 5) **CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino.** Los Alcances del Control de  
Gestión 2002 .Director de la especialización de finanzas y  
Administración Pública.
- 6) **ROYERO, Jaim.** Modelo de control de gestión para sistemas de  
investigación universitarios 2002. Instituto Universitario de Tecnología  
José Antonio Anzoátegui.