

Control De Gestión Basado en Indicadores para Tomar Decisiones en la Universidad Tecnológica del Centro.

Msc. Luis E. Martínez¹
Dr. Ero Del Canto²

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi propor um sistema de controle gerencial baseado em indicadores com dados avaliativos para a tomada de decisão pela gestão administrativa da Universidade Tecnológica do Centro (UNITEC), Guácara, Estado de Carabobo. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi descritiva, pois procurou descrever detalhadamente os processos e implicações do problema proposto, apoiada em pesquisa de campo e revisão documental, na modalidade de projeto viável para possibilitar a geração de um proposta. A técnica de pesquisa e a entrevista focada foram utilizadas para coletar as informações; como instrumentos: questionário aplicado a gestores administrativos e entrevista em profundidade com autoridades universitárias. As conclusões objetivam compreender a importância dos indicadores de gestão propostos como instrumentos de medição para validar a eficiência e eficácia orçamentária na programação das atividades e execução dos recursos econômico-financeiros da instituição, além de conhecer os custos de produção de serviços educacionais e afins. oportunidades. Da mesma forma, ter informações sobre os resultados acadêmico-organizacionais para a tomada de decisões, avaliação da missão e cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

Palavras-chave: Controle de Gestão, Sistema de Controle de Gestão, Indicadores de Gestão, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to propose a management control system based on indicators with evaluative data for the decision making of the administrative management of the Technological University of the Center (UNITEC), Guacara, and Carabobo State. From a methodological perspective, the investigation was of descriptive type, because it try to describe in detail the processes and implications of the proposed problem, supported by a field investigation and documentary review, under the feasible project modality to generate a proposal. The survey technique and the focused interview were used to collect. As instruments: a questionnaire applied to the administrative management staff and an in-depth interview with the university authorities.

1-Faces-Universidad de Carabobo (UC, Venezuela);

2 Faces-Universidad de Carabobo (UC), Venezuela.

Profesor Investigador Titular de la Cátedra de Organización, Faces-Universidad de Carabobo (UC) - Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Valencia-Venezuela - Teléfono 00584144351279 – edelcanto19@yahoo.es

The conclusions are oriented to understand the importance of the proposed management indicators as measurement tools to validate the efficiency and budgetary effectiveness in the programming of activities and execution of economic-financial resources of the institution, besides knowing the costs of producing educational services and related opportunities. Likewise, to have information on the organizational-academic results for the decision-making, evaluation of the mission and the achievement of the defined strategic objectives.

Keywords: Management Control, Management Control System, Management Indicators, Decision Making.

1. Introducción

En la actualidad las organizaciones buscan ser cada vez más competitivas, lo cual implica entre otras cosas la eficiencia comparativa en el manejo de los recursos, especialmente los económicos financieros; en este sentido deben ser controlados a través de indicadores que permitan evaluar la gestión y establecer los correctivos necesarios para el logro de los objetivos del área administrativa, así como su alineación con los objetivos corporativos. En consecuencia, se presenta esta investigación, la cual está orientada a proponer un sistema de control de gestión basado en indicadores, con datos evaluativos como herramienta gerencial para la toma de decisiones de la gerencia administrativa de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC).

La investigación se realizó utilizando fuentes de información documental y obteniéndose datos directamente de muestras de la institución tomados a través de una encuesta a la gerencia administrativa y una entrevista a las autoridades universitarias. Posteriormente, se presentan las Conclusiones con base en los resultados obtenidos.

2. Aspectos Generales del control de Gestión en la UNITEC

Toda organización debe ser consciente de lo impredecible del futuro y por lo tanto, necesita anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, crear e innovar sus propios instrumentos de gestión y control e implementar estrategias que les permitan asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente, más sin embargo, contar con planes estratégicos en la gestión, en las que están definidas la misión, visión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período de tiempo ya no es suficiente, pues se necesita contar con herramientas sistemáticas que ayuden a monitorear y evaluar la implementación del plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

Los indicadores de gestión son datos calculados que se construyen a partir de la identificación de variables relevantes para describir el comportamiento de la organización en el momento de la medición. Debido a que los indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, éstos deben ser diseñados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes, y a la vez, que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión posible el comportamiento de una empresa en un área determinada.

De manera particular, la unidad de estudio de esta investigación es la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), en observaciones realizadas, se ha podido evidenciar dificultades en los intentos de evaluar la gestión particular de un sub-sistema conformado por la alta dirección, advirtiendo que se cuenta con información que se muestra fragmentada de la cual el seguimiento periódico no es sistemático, lo que impide conocer con exactitud el actual estado de cogestión. Para los indicadores actualmente establecidos no se han implementado procedimientos que los interrelacione, o permita por medio de la medición de un aspecto afectar a otros, y efectivamente demuestre mediante estados de alerta con los cuales las Autoridades puedan tomar medidas oportunas.

Esta situación hace que la gestión administrativa se retarde para la toma de decisiones, puesto que la búsqueda de información para la elaboración de indicadores es difícil, y en repetidas ocasiones, se presentan inconsistencias en los datos suministrados a nivel de las distintas dependencias. Así mismo, los indicadores establecidos para el seguimiento de los planes de acción carecen de una integración sistémica; algunos no reflejan directamente la medición de objetivos estratégicos, sino que se limitan a tan solo mostrar datos sobre los cuales se dificulta la toma de decisiones futuras, o no impactan el proceso de toma de decisiones. Entonces, el gerenciamiento estratégico es pospuesto hasta obtener la información la cual se muestra fragmentada, y por tanto, el cumplimiento de los objetivos y metas formuladas en los planes estratégicos no se producen de forma oportuna, retardando la gestión administrativa.

3. Fundamentación Teórica

Gestión Administrativa

De acuerdo a Muñiz (2003, pag.57), la gestión a nivel administrativo consiste “en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. En tal sentido, los propósitos de la gestión administrativa son: proporcionar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica), anticipar las necesidades financieras de financiación de la empresa y a la vez, seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las necesidades de la forma más eficiente, así como analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la organización en cuanto a aspectos tales como inversiones, políticas comerciales, precios de los productos o servicios que ofrece, entre otros.

Control de Gestión

El control de gestión constituye un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles en una empresa para lograr los objetivos planteados. Es un proceso por medio del cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias, e implica un conjunto de actividades tales como la planificación de lo que debe hacerse, coordinación de las actividades, comunicación de la información, evaluación, toma de decisiones e influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

Según Robert (2003, pag.35), “el control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un

presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados”. Ciertamente, el control de gestión es afectado por factores de carácter interno y externo; entre los factores internos se encuentran: el sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional, la forma de dirigir la organización de los propietarios y el sistema de información que maneje la organización. En cuanto a los factores externos se tienen: la competencia externa que obliga a adoptar estrategias diferentes, la legislación aplicable y el uso de nuevas tecnologías para promocionar los productos o servicios.

Sistema de Control de Gestión

Un sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas; permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares de la organización mediante la planificación; orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas hacia mejores resultados y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. Entre sus elementos, Robert (ob.cit), indica que todos los sistemas de control de gestión cuentan al menos con cuatro (4) elementos, a saber: Un detector o censor: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento del proceso que está siendo controlado, Un evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento, comparándole con algunos estándares o expectativas de lo que deberá ocurrir, Un ejecutor: un instrumento (a menudo llamado “Feed Back”) que altera el comportamiento si el evaluador indica que necesita ser alterado, Una red de comunicaciones: un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador, y el evaluador y el ejecutor.

Indicadores de Gestión

Palacio (2006 pag.68), señala que los indicadores de gestión son:

Expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables o atributos de un producto o proceso de una organización. Estos indicadores tienen una magnitud que al compararse con un nivel de referencia, podrán estar señalando una desviación o un acierto, sobre los cuales se establecerán cursos de acción preventivos, correctivos o de mantenimiento.

Los indicadores de gestión ayudan a los gerentes y administradores de los diferentes niveles de la organización a tomar decisiones y a ejercer un control que sea preventivo y adecuado sobre las actividades de la organización, enfocándose básicamente en la información filtrada que arrojan dichos indicadores. Este es tal vez el propósito más importante de un indicador, vale decir, proveer a las personas que toman decisiones de información concisa y con elevado grado de integridad.

Indicadores de Gestión en Instituciones Universitarias

De acuerdo a Mora (1999), proporcionar una definición respecto a los indicadores de gestión para las instituciones universitarias, así como los parámetros de evaluación de desempeño de este sector, será siempre un tema de discusión. Lo cierto del caso, es que la mayoría de las veces el debate está atravesado por visiones que generan oposición y rechazo a cualquier intento de evaluación de la gestión en estas instituciones, sin tener en consideración la pertinencia de un sistema coherente de instrumentos que facilite la definición de metas a largo plazo, y que genere la posibilidad de contribuir en la identificación de criterios de regulación de la calidad y eficiencia en el manejo de los recursos. Es por ello que los indicadores de gestión deben ser utilizados dentro de los actuales procesos de control y mejora de la calidad de las instituciones universitarias, convirtiéndose en una valiosa herramienta para propiciar mejoras, y como mecanismo de base para la toma de decisiones en cada nivel de la organización.

Toma de Decisiones

Koontz y Weihrich (2008), expresan que la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto el aspecto principal de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) consideran la toma de decisiones como la elección entre dos ó más alternativas. Ambos autores convergen en el hecho de que la misma se lleva a cabo a través de la elección de una acción a tomar basados en el planteamiento de dos ó más alternativas. Existen modelos gerenciales para la toma de decisiones, los cuales varían en la forma de analizar y seleccionar las alternativas o cursos de acción a tomar; entre ellos se mencionan los siguientes, según la opinión de Gámez (2007), el Modelo de Satisfacción, Modelo de Selección, Modelo Psicológico y el Modelo Racional. Este último es el más utilizado, e implica los siguientes pasos, según los menciona Robbins y Coulter (ob.cit.): Identificar un Problema, Identificar los Criterios de Decisión, Asignar Peso a los Criterios, Desarrollar las Alternativas, Analizar las Alternativas para luego seleccionar la mejor, implementarla y finalmente evaluarla. En relación a los estilos, los mismos autores mencionan el estilo directivo, analítico, conceptual y conductual.

El Cuadro de Mando

Para Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando constituye un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una organización respecto a su desempeño global, vale decir, observada la misma como un todo. También se suele denominar al Cuadro de Mando como el informe producido por el sistema de control de gestión para la evaluación de la situación de la organización considerada en su totalidad, y se trata de un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos responsables de los resultados corporativo

La retroalimentación estaría representada por el conjunto de datos que se captan para ser transformados en información sobre el resultado de las operaciones de la organización, a fin de constatar en qué grado satisface las condiciones que fueron determinadas en los indicadores, en los estándares y en los criterios de actuación. Ahora bien, en el control global de gestión se integran varios subsistemas de información, que suelen ser el contable y el económico financiero, el de recursos humanos, e incluso puede combinar los registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar la toma de decisiones. El sistema de información gerencial incluye información acerca del entorno o medio ambiente de la

organización, y las variables externas constituyen uno de los componentes más importantes del sistema. Por su parte, el control de gestión elabora información sobre unos indicadores predeterminados que se refieren a los aspectos más significativos del desempeño de la organización.

4.

ía

Metodolog

El paradigma adoptado es el cuantitativo, puesto que se desea determinar la fuerza de asociación entre las variables objeto de estudio, la generalización y objetivación de los resultados a través de muestras, a fin de realizar inferencias respecto de las poblaciones de las cuales proceden tales muestras. En concordancia con Palella y Martins (2006), la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal; es decir, debe haber claridad entre los elementos que conforman el problema de estudio, limitarlos y saber con exactitud dónde éste se inicia, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

En relación al diseño, adoptó la modalidad de un proyecto factible, con el soporte de una investigación de campo, de nivel descriptivo y no experimental, apoyado en el uso de técnicas de recolección de datos cuantitativa y cualitativa. Arias (2006, pag.134), señala que un proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación de campo o documental, que demuestre su posibilidad de realización”.

La población estuvo representada por veintiún (21) miembros de la gerencia administrativa de la UNITEC. A saber, cuatro (4) Autoridades (Rector, Vicerrectora Académica, Vicerrector Administrativo y Secretario), tres (3) Directores Académicos, dos (2) Coordinadores Académicos, tres (3) Coordinadores Administrativos, cuatro (4) Jefes Académicos, tres (3) Jefes Administrativos y dos (2) Supervisores Administrativos. Para el logro de los objetivos de esta investigación se adoptó el procedimiento de muestreo no probabilístico intencional, según criterios establecidos por el investigador, para la determinación del tamaño y escogencia de los miembros que formaron parte de las muestras del estudio. Se trabajó entonces con una muestra denominada “A”, la cual estuvo integrada por diecisiete (17) miembros de la gerencia administrativa de la UNITEC, a quienes se les aplicó el cuestionario. La muestra denominada “B” estuvo conformada por cuatro (4) Autoridades de la institución antes mencionada, y quienes fueron los informantes claves de la entrevista focalizada. Los criterios de selección de los miembros de las muestras “A” y “B” son: experiencia administrativa en relación al control de gestión, indicadores y toma de decisiones, así como la voluntad manifiesta de participar en esta investigación.

Para el logro de los objetivos de esta investigación, se emplearon como técnicas de recolección de datos: la observación directa, la encuesta y la entrevista focalizada, se construyó un cuestionario de preguntas que permitió la recopilación de datos en forma escrita, por medio de preguntas cerradas y respuestas dicotómicas y una entrevista con un guion de cinco (5) preguntas directrices y de respuestas abiertas. La validación se hizo a través del juicio de tres (3) expertos: uno de contenido, un estadístico y un metodólogo respectivamente. Respecto a la confiabilidad, se seleccionó el Coeficiente de Confiabilidad Kuder-Richardson (KR-20), ya que éste se adapta al tipo de instrumento seleccionado. Luego de la aplicación del cuestionario, los resultados que de él se derivaron se agruparon en cuadros y gráficos que

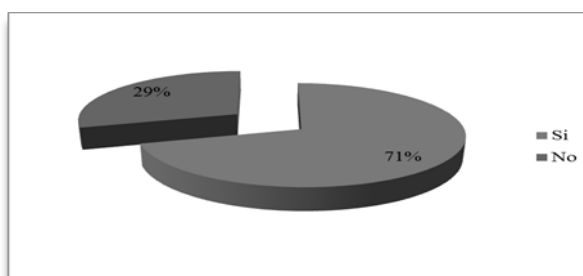
reflejaron los valores frecuencias y porcentuales de cada ítem, analizándolos e interpretándolos de manera particular.

5. Principales Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados de la aplicación del cuestionario y entrevistas focalizadas

¿Los objetivos planteados de la gerencia administrativa de la UNITEC responden a la visión - misión de la institución?

Gráfico de los Resultados del Ítem 1

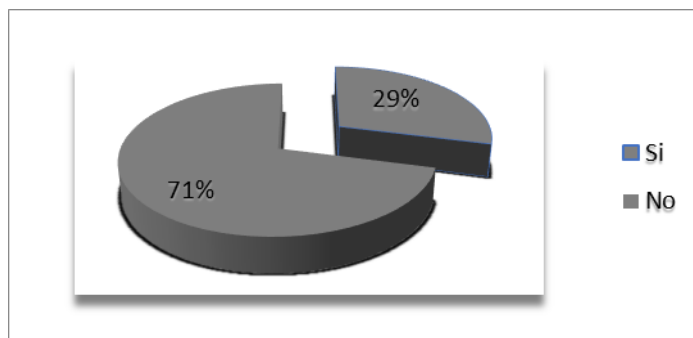


Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

Se evidencia que existe articulación entre los objetivos y la misión y visión, sin embargo, el hecho de presentarse respuestas negativas permite concluir que algunos objetivos planteados no se corresponden con los lineamientos del direccionamiento estratégico. Lo anterior reafirma los postulados de Thompson y Strikland (2013), sobre la importancia de los objetivos para convertir en lineamientos administrativos la misión y visión de la organización de forma que se traduzcan posteriormente en indicadores de desempeño específicos para las diferentes áreas de la organización.

¿Divulga la gerencia administrativa los objetivos y las metas propuestas?

Gráfico N° 2. Resultados Criterio de Medición del Ítem 2

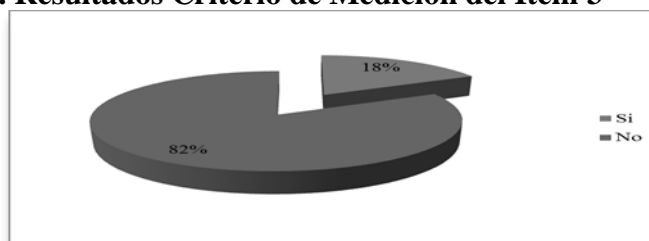


Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

Los resultados permiten inferir que existe poca comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, lo cual es muy perjudicial para la organización ya que no divulgar los objetivos y metas propuestas dificulta su conocimiento pleno, así como el grado de compromiso que puedan tener los empleados, tal y como lo expresa Del Canto (2014) “...el recurso humano es un “socio estratégico” en el logro de los objetivos...” lo cual deberá estar soportado en eficientes canales de comunicación, que permitan la asertiva articulación de los objetivos con una gestión eficiente de los mismos.

¿Posee la gerencia administrativa un sistema de control para la ejecución de las actividades propuestas?

Gráfico N° 3. Resultados Criterio de Medición del Ítem 3

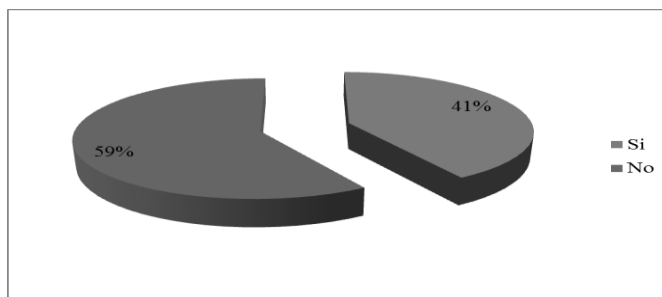


Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

Estos resultados reafirman la necesidad e importancia de establecer adecuados indicadores de gestión que permitan medir y establecer los correctivos para el logro de los objetivos con base a los estándares, lo cual se apoya en el discurso de Bateman y Snell (2004), sobre la importancia del control como herramienta administrativa para el logro de los objetivos. Cabe destacar que el adecuado proceso de control debe estar soportado en eficaces canales de comunicación para la obtención de información precisa, veraz y oportuna que permitan la mejor toma de decisiones en cuanto a los correctivos a tomar para corregir posibles desviaciones.

¿Existen reportes administrativos que permitan el control de la gestión?

Gráfico N° 4. Resultados Procedimientos de Comparación del Ítem 4

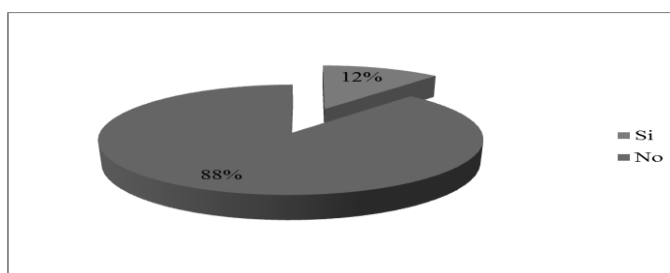


Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

Este resultado destaca que, aunque existen reportes administrativos, estos no están totalmente encausados en la misión-visión de la organización. Hace falta canalizar información a través de reportes que complementen la toma de decisiones asertiva. Igualmente permite inferir que no existe buena comunicación, lo que a su vez complementa el resultado del gráfico anterior. Cabe destacar que este tipo de situaciones aunado a la falta de metas, prácticamente anula la posibilidad de establecer procesos de control, de igual manera hace que la gerencia pueda estar cometiendo de manera recurrente errores, motivado a desviaciones no detectadas.

¿Se utilizan indicadores para medir el logro de los objetivos y metas en la gerencia administrativa de la UNITEC?

Gráfico N° 5. Resultados Análisis de Desviaciones del Ítem 5



Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

Al no existir indicadores claramente establecidos no se puede aplicar de manera procedimental controles para la gestión, solo detectar fallas de manera concurrente, lo cual hace que no existan prácticas de control efectivas. De igual manera al no existir indicadores y ser conocidos por los miembros de la organización, tampoco si la gestión está orientada a los objetivos planteados. Con base a lo anterior, cualquier decisión que pueda tomarse o deje de tomarse no estará soportada en un criterio como lo es la fase de control, como una de las cuatro fases del proceso administrativo.

Análisis de la Evidencia Cualitativa

Se evidencia como un aspecto común encontrado que existe buena comunicación entre los diferentes niveles, en especial la gerencia administrativa y el Consejo Rector de la UNITEC, lo cual permite el buen flujo de información, entre estos los indicadores que facilitarían el control y toma de decisiones. Al respecto, es importante destacar que dentro de

lo que debe ser la buena comunicación establecer, por parte de los altos niveles de la dirección, un diálogo constante y bidireccional, con el personal en los niveles subordinados, lo cual incrementa la motivación y el compromiso. Lo anterior reafirma los preceptos de Arnoletto (2010), referidas a la necesidad que tienen los altos directivos de las organizaciones de obtener y dar información, por lo que requieren establecer buenos canales de comunicación en el que el dialogo será un factor clave de éxito. Sin embargo, en los datos obtenidos de los cuestionarios, se evidencia que los empleados afirman que no hay divulgación de las metas y objetivos, lo cual contrastan con los preceptos de Arnoletto (Ob.cit.).

Otro aspecto que fue similar entre los resultados de las entrevistas y los cuestionarios está referido al establecimiento de metas y objetivos para la posterior toma de decisiones, en este sentido se evidenció como un factor común que, aunque existen reportes administrativos estos no se traducen en elementos para el control, debido a la ausencia de objetivos, metas e indicadores. Lo anterior contrasta con los planteamientos de Koontz y Weihrich. (2008), Sobre la importancia del control para garantizar el cumplimiento de los objetivos, así como los planteamientos de Bateman y Snell (Ob.cit. pag.16), quienes afirman "...el control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios", tal afirmación con base a que el control permitirá mediante el establecimiento de indicadores medir y establecer los ajustes necesarios para corregir las desviaciones, pudiendo lograr los objetivos propuestos.

En consecuencia, la asertiva toma de decisiones se presenta como un elemento que contrasta ya que se ve limitada por la ausencia de indicadores y controles efectivos, en concordancia con los preceptos de Drucker (2008), al hacer referencia a la toma de decisiones como factor clave de éxito en orientar a las organizaciones al logro de visión con base a sus objetivos.

Con base a los resultados obtenidos se presenta la siguiente propuesta:

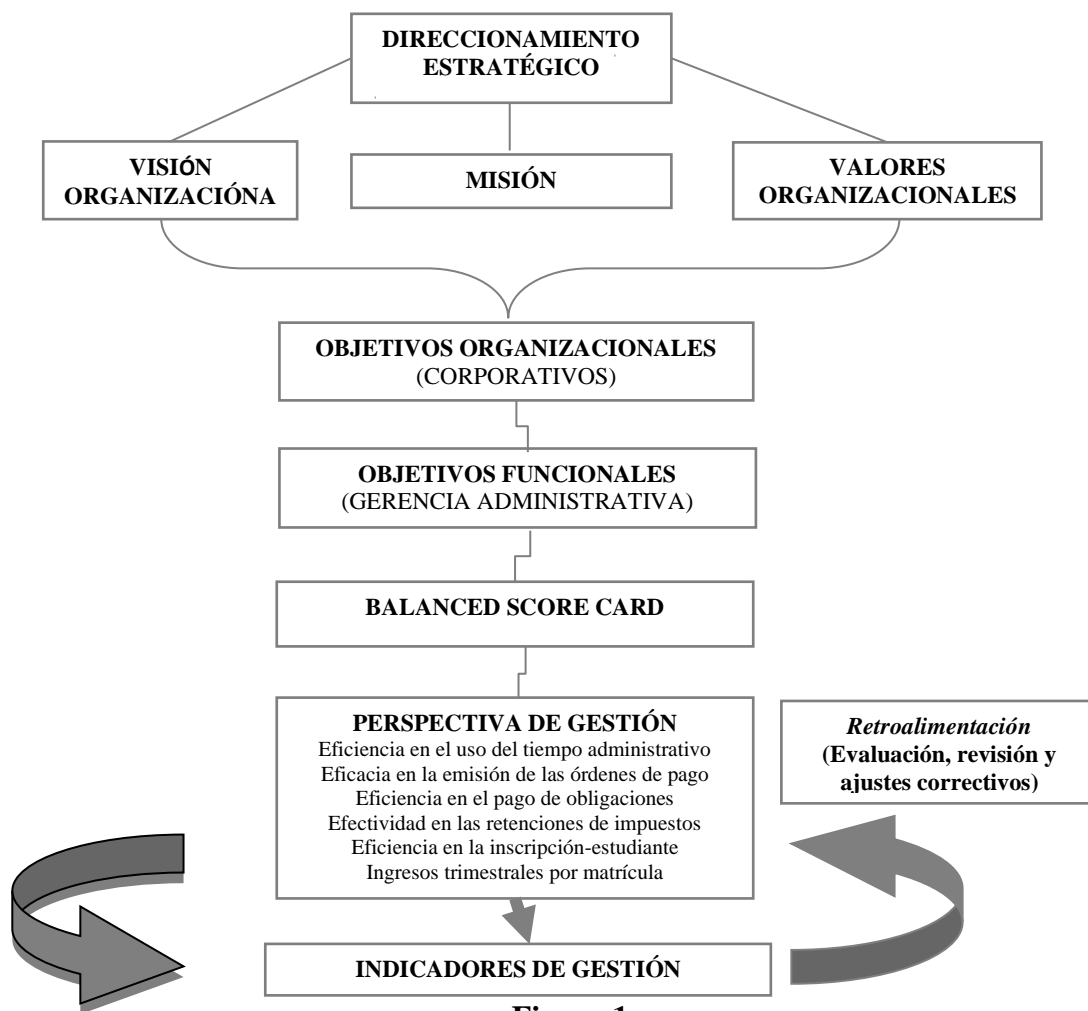


Figura 1
Esquema General de la Propuesta

Fuente: Martínez y Del Canto (2019)

6. Conclusiones

Las instituciones universitarias afrontan entornos inciertos propios de su complejidad organizativa, lo cual puede tener influencias negativas en sus procesos internos de no ser identificados y enfrentados con asertividad, en este sentido deben generar estrategias y tácticas para ser más competitivas. Con base a lo anterior, la UNITEC no escapa a tal situación, todas sus áreas funcionales se verán afectadas en mayor o menor grado, pero ciertamente el área administrativa requerirá de un control de gestión que permita a través de indicadores precisos, concisos y oportunos, tomar las mejores decisiones, establecer correctivos necesarios para garantizar el éxito operativo, lo cual se traducirá en mayor competitividad en el mercado educativo regional. Se pudo constatar que existe buena comunicación entre los niveles de Autoridades y Gerentes, aunque en el área administrativa no se divulgan las metas, lo cual limita la concreción de actividades tendentes al logro de las mismas. Adicionalmente, aunque existen reportes de carácter administrativo no se utilizan como elementos de control efectivo, debido a la ausencia de indicadores que limitan la toma de decisión para apalancar un control de la gestión efectuada.

Igualmente, se pudo determinar que los elementos claves para la construcción de indicadores se basan en las operaciones económicas-financieras ordinarias y las vinculadas con los requerimientos administrativos-académicos de la universidad, aspectos que influyen a la final en la ecuación necesaria para la toma de las mejores decisiones que concluyan en el uso racional y eficiente de los recursos de la UNITEC. La propuesta de los indicadores presentados y apalancados en una comunicación eficaz, enmarcada en los procesos de gerencia estratégica, permitirán además de lo descrito anteriormente mejorar la capacidad operativa y calidad de servicio a los clientes internos y externos, lo cual a su vez representara una proyección positiva de la imagen corporativa de la UNITEC.

Finalmente, es importante destacar que no es posible establecer indicadores que representen un estándar para las instituciones de educación universitaria, ya que estos se generan según las necesidades y adaptaciones a los procesos administrativos propios de cada institución, sin embargo representan un aporte como modelo o guía para la eficiencia financiera y guía a las organizaciones para mantenerse en el mercado, haciendo sinergia con sus clientes. Todo esto redundará en una mayor competitividad organizacional, lo cual será el reto frente al entorno complejo actual.

7. Lista de referencias

ARIAS, FIDIAS **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Caracas. Venezuela: 5ta. Edición. Editorial Episteme, 2006

BATEMAN, TOMAS Y SNELL, SCOTT. **Administración. Una Ventaja Competitiva**. México: 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana

Del Canto, Ero. **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales. Aproximación a un Modelo**. Signos Ediciones y Comunicaciones C.A: Valencia. Venezuela, 2014

Drucker, Peter. **La Organización del Futuro**. Barcelona. España: 2da. Edición. Editorial Granica, 2008

Gámez, Rosalinda. **Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y japonesas**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> acceso em 15 julio 2018.

Kaplan, Roberto y Norton, David. **El Cuadro de Mando Integral**. U.S.A: 3era. Edición. Editorial Gestión 2000. Colección Harvard Business School Press, 2000

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración: Una Perspectiva Global**. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Mora, José-Ginés. **Indicadores de Gestión y Rendimiento: Instrumentos de**

MARTINEZ, L. E.; CANTO, E. D.

Calidad. En la Gestión Universitaria: Desafíos y Oportunidades. XVI Jornadas de Gerencia. España: Universitat Politècnica de València, 1999

Muñiz, Luis. **Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.** Barcelona. España: 3era. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A, 2003.

Palacio, Katherina. **Modelo para el Diseño de un Sistema de Control de Gestión Aplicado a la División de Ingeniería de la Universidad del Norte.** Barranquilla. Colombia. Trabajo de Grado de Maestría. <http://www.manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/94/1/2247881.pdf> Acceso em 2015, Mayo 15 2018.

Palella, S. y Martins, F. **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas. Venezuela: 2da. Edición. FEDUPEL, 2006

Robbins, S. y Coulter, M. **Administración.** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Ciudad de México, 2005.

Robert, A. **Sistemas de Control de Gestión.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A, 2003

Thompson, A.y Strickland, AJ. **Administración Estratégica. Teoría y Casos.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A, 2013.