

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PETAENG - VERSIÓN XI

Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados

MODULO DE ACTUALIZACIÓN

Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura

**“ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL
ADMINISTRATIVO”**

Autor: ROXANA GOMEZ UGARTE

La Paz – Bolivia

2023

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me ha guiado y me dio fortaleza para seguir adelante en todas mis metas y llegar a este momento tan importante de mi carrera.

A la memoria de mis señores padres Valentín Gomez y Lucia Ugarte que, con su ejemplo de esfuerzo, responsabilidad, perseverancia y trabajo, me han enseñado valores y principios para desafiar todos los retos y alcanzar mis objetivos y metas.

A mis queridos hijos, Raúl Franklin, Josué Raúl y Madeleine Roxana que son la motivación en mi vida porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo se puede lograr.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien supo guiarme y me dio fortaleza para seguir adelante.

A mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante, quienes han creído en mí siempre, gracias a mi familia por su comprensión y tolerancia.

A mis amados hijos Raúl Franklin. Josué Raúl y Madeleine Roxana por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder seguir adelante cada día y este logro sea un ejemplo de que todo en la vida con esfuerzo se puede lograr.

A mi Esposo Raúl Gregorio por su apoyo incondicional, tolerancia y comprensión.

A la universidad Mayor de San Andrés y a todos los docentes de la carrera de Contaduría Pública por la labor que a diario realizan, por haberme transmitido su sabiduría, conocimiento, atención y su apoyo que motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS	2
2.1 Objetivo General.....	2
2.2 Objetivos Específicos.	2
2.3 Justificación	3
2.4 Alcance.....	3
2.5 Nivel de Investigación.....	4
2.6 Técnicas de Investigación	5
3. MARCO PRÁCTICO	6
3.1 Generalidades.....	6
3.1.1 Sistema de control administrativo.....	6
3.1.2 Importancia del control administrativo	12
3.1.3 Tipos de control.....	15
3.1.4 Objetivos del control administrativo	22
3.1.5 Los sistemas de control en las organizaciones	27
3.2 Etapas para un diseño eficaz del control administrativo.	29
3.2.1 Definición de los resultados esperados para un buen diseño de un control administrativo.....	30
3.2.2 Organizar los recursos y predicciones para llegar al resultado deseado.....	31
3.2.3 Identificar los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados obtenidos.....	31
3.2.4 Especificación de flujo de información.....	32
3.2.5 Evaluación y aplicación de la acción correctiva.....	33
3.3 Contabilidad por áreas de responsabilidad	35

3.3.1	Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad.....	41
3.3.2	La estructura de la organización como fundamento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.	41
3.4	Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad.	44
3.4.1	Centros de costos estándar.....	45
3.4.2	Centros de ingresos	49
3.4.3	Centros de gastos discrecionales.....	51
3.4.4	Centros de utilidad.....	53
3.4.5	Centros de inversión.....	55
3.5	Informes de las áreas de responsabilidad.....	58
3.6	Ejemplo Asignación de los costos indirectos	70
4.	CONCLUSIÓN	75
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: IMPORTANCIA DEL CONTROL</i>	12
<i>Ilustración 2: POR EL MEDIO DE OPERAR</i>	19
<i>Ilustración 3: SEGÚN LA CONTINUIDAD</i>	20
<i>Ilustración 4: SEGÚN EL MOMENTO QUE SE REALIZA</i>	21
<i>Ilustración 5: SEGÚN LA INTENSIDAD</i>	21
<i>Ilustración 6: SEGÚN QUIEN LO EFECTUA</i>	22
<i>Ilustración 7: SISTEMAS O SUBSISTEMAS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES</i>	27
<i>Ilustración 8: LOS SISTEMAS DE CONTROLES EN LAS ORGANIZACIONES</i> ..	28
<i>Ilustración 9: ETAPAS PARA UN DISEÑO EFICAZ DEL CONTROL ADMINISTRATIVO</i>	29
<i>Ilustración 10: APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO</i>	34
<i>Ilustración 11: ORGANIGRAMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</i>	40
<i>Ilustración 12: ACTUACIÓN DE LOS NIVELES</i>	44
<i>Ilustración 13: GRÁFICA DEL SISTEMA DE COSTOS ESTANDAR</i>	48
<i>Ilustración 14: GASTOS DISCRECIONALES</i>	52
<i>Ilustración 15: ENFOQUE MENSUAL DEL GRUPO TECNOLÓGICO 612 DEL TALLER I DE LA DIVISIÓN DE BIENES DE CAPITAL</i>	60
<i>Ilustración 16: INFORME MENSUAL DEL ÁREA 610 DEL TALLER I</i>	61
<i>Ilustración 17: INFORME MENSUAL DEL ÁREA 600 DIVISIÓN BIENES DE CAPITAL</i>	63
<i>Ilustración 18: REPORTE DE LOS COSTOS CONTROLABLES EN LAS ÁREAS DONDE SE TIENEN ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR DURANTE EL MES DE MARZO</i>	68
<i>Ilustración 19: PRORRATEO PRIMARIO Y SECUNDARIO DE LOS COSTOS INDIRECTOS “EL NEVADO DE COLIMA, S.A.”</i>	74

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2: DEPARTAMENTOS DE LÍNEAS Y SERVICIOS</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 3: COSTOS PRESUPUESTADOS.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 4: INFORMACIÓN SOBRE LAS BASES PARA UTILIZAR POR PRORRATEO PRIMARIO.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 5: INFORMACIÓN SOBRE LAS BASES PARA UTILIZAR POR PRORRATEO SECUNDARIO.....</i>	<i>72</i>

RESUMEN

El trabajo - Informe de "Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo" se enfoca en investigar y evaluar los sistemas de control utilizados en la gestión empresarial con el fin de asegurar la eficacia, eficiencia y transparencia en la toma de decisiones y el logro de objetivos. El informe se divide en varias etapas que permiten abordar de manera sistemática el estudio de los sistemas de control.

En primer lugar, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre sistemas de control administrativo y se analiza su importancia en la gestión empresarial contemporánea. Esta revisión proporciona una base teórica sólida para comprender los conceptos y principios clave relacionados con los sistemas de control.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis detallado de los sistemas de control implementados en una empresa específica. Para ello, se emplean diversas técnicas de investigación, como entrevistas a los responsables y empleados, observación directa de los procesos y análisis de documentación relevante.

Este enfoque integral permite obtener una visión profunda de cómo se estructuran y funcionan los sistemas de control en la organización estudiada. Una vez recopilados los datos, se procede a la etapa de interpretación, donde se analizan y se extraen conclusiones significativas a partir de la información obtenida durante el análisis.

Esta interpretación permite identificar las fortalezas y debilidades del sistema de control de la empresa, así como las áreas que requieren mejoras y ajustes. El objetivo es proponer recomendaciones concretas y prácticas para optimizar el desempeño del sistema de control.

Al final del informe, se presentan una serie de recomendaciones basadas en los hallazgos y conclusiones obtenidos. Estas recomendaciones están dirigidas a ayudar a las empresas a implementar sistemas de control más eficaces. Incluyen

aspectos como la selección adecuada de herramientas y técnicas de control, la definición clara de roles y responsabilidades, así como la importancia de realizar evaluaciones periódicas para garantizar la adaptabilidad del sistema a los cambios en el entorno empresarial.

Llegando al objetivo principal del informe es proporcionar orientación y asesoramiento a las empresas para mejorar su desempeño y eficiencia mediante la implementación de sistemas de control administrativo sólidos y bien diseñados. Esto contribuye a una gestión más efectiva y a la toma de decisiones informadas, lo que a su vez facilita el logro de los objetivos organizacionales.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo – Informe se denomina Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo, el cual hace referencia al diseño y manejo que se tiene dentro de las organizaciones conjuntamente con el sistema de control administrativo, el cual deja ver el manejo de las utilidades de la empresa, del capital, de las inversiones, de sus ingresos y los costos que tienen dentro de las diferentes áreas de la organización con la finalidad de tener una operabilidad exitosa dentro de la empresa y que se vea reflejado en el posicionamiento del mercado.

De acuerdo a los requisitos exigidos del **PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS PETAENG** en su Versión XI bajo la modalidad PRESENCIAL gestión 2022 – 2023, se realiza este trabajo como necesidad de exponer temas llevado a cabo en los cursos de actualización en sus diferentes asignaturas.

La elección del presente tema es el resultado de un análisis a la necesidad de tener una mejora en la implementación de un sistema de control administrativo efectivo, debido a que es fundamental para garantizar que las organizaciones operen de manera eficiente, eficaz y económica. En este sentido, el Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo se convierte en un tema relevante y de interés para el ámbito empresarial.

Todas las empresas están expuestas al riesgo de enfrentar fraudes, errores y malversación de fondos, los cuales pueden tener un impacto negativo en su reputación, rentabilidad y en el mercado. Por lo tanto, es fundamental que las empresas implementen sistemas de control administrativo sólidos para minimizar estos riesgos y proteger sus intereses.

En el marco del informe, el Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo puede abordar diversos aspectos relacionados con el diseño, implementación y evaluación de estos sistemas en las organizaciones para mejorar el rendimiento de la empresa. El objetivo principal de este informe es analizar cómo

las empresas utilizan y aplican sus sistemas de control administrativo para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

En este contexto, se pueden utilizar diversas herramientas y técnicas de investigación, como la revisión de datos de la empresa, la recolección de información a través de cuestionarios o entrevistas, el análisis de datos y la interpretación de los resultados.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS

2.1 Objetivo General

Analizar el diseño, implementación y evaluación de los sistemas de control administrativo en una organización, identificando fortalezas y debilidades en su estructura y funcionamiento, y proponer recomendaciones para mejorar su efectividad en la prevención y detección de fraudes, errores y otras irregularidades, así como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Este objetivo general busca que el investigador realice una evaluación profunda y detallada de los sistemas de control administrativo de una organización, con el fin de identificar las áreas en las que se pueden realizar mejoras y proponer recomendaciones prácticas y efectivas para su implementación.

Al lograr este objetivo, se espera que el trabajo – informe aporte conocimientos valiosos y prácticos para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones en las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos.

- Evaluar el diseño y la implementación de los sistemas de control administrativo en una organización, identificando fortalezas y debilidades en su estructura y funcionamiento.
- Analizar cómo los sistemas de control administrativo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y operativos de una organización, identificando áreas donde se puedan realizar mejoras.

- Evaluar la efectividad de los sistemas de control administrativo en la prevención y detección de fraudes, errores y otras irregularidades en una organización donde se vea la viabilidad, costo y beneficios.
- Identificar y evaluar los riesgos y amenazas a los que se enfrenta una organización, y evaluar cómo los sistemas de control administrativo pueden ayudar a mitigarlos.
- Evaluar la percepción y la actitud de los empleados de una organización hacia los sistemas de control administrativo, y evaluar cómo se puede mejorar su comprensión y adopción.

2.3 Justificación

En la actualidad, las empresas enfrentan diversos riesgos y amenazas, como fraudes, errores y malversación de fondos, que pueden afectar su reputación, su rentabilidad y su capacidad para competir en el mercado.

Por ello, contar con sistemas de control administrativo eficaces es fundamental para prevenir y detectar estos riesgos y amenazas, garantizando la integridad, confiabilidad y seguridad de la información financiera, operativa y administrativa de las empresas.

Además, el análisis e interpretación de los sistemas de control administrativo permite identificar oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos de las empresas, con el fin de optimizar su gestión empresarial y mejorar su eficiencia y rentabilidad.

En este sentido, este informe sobre Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo es relevante y pertinente, ya que permite profundizar en el estudio de esta temática, aportando conocimientos valiosos y prácticos para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones en las organizaciones.

2.4 Alcance

El presente trabajo - informe, analiza, interpreta y describe el tema, “Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo”, desde el punto de vista de control administrativo, debido a que incluye el análisis crítico de los controles

internos de la empresa, identificando oportunidades de mejora para optimizar su gestión empresarial y garantizar la integridad, confiabilidad y seguridad de la información financiera, operativa y administrativa de la organización, por lo cual puede incluir los siguientes aspectos:

- **Análisis de los procesos y procedimientos empresariales:** se debe realizar un análisis detallado de los procesos y procedimientos de la empresa, identificando las áreas donde se requieren controles internos para prevenir y detectar fraudes, errores y otras irregularidades.
- **Identificación de riesgos y debilidades:** se deben identificar los riesgos y debilidades de los controles internos actuales, evaluando su efectividad y eficiencia en la prevención y detección de fraudes y errores.
- **Propuestas de mejoras:** se deben proponer soluciones prácticas y efectivas para mejorar los controles internos de la empresa, incluyendo cambios en los procesos y procedimientos, la implementación de tecnología y herramientas de control, la capacitación y entrenamiento del personal, entre otros aspectos.
- **Evaluación de la implementación de las mejoras:** se debe evaluar la implementación de las mejoras propuestas, analizando su efectividad y eficiencia en la prevención y detección de fraudes y errores.
- **Informe final:** se debe presentar un informe final con los resultados del análisis e interpretación de los sistemas de control administrativo, incluyendo las recomendaciones para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones en la organización.

2.5 Nivel de investigación

Según el propósito de la investigación se debe tomar dos aspectos, el primero, es el nivel descriptivo lo que implica una descripción detallada de los sistemas de control administrativo existentes en la empresa, sus características, fortalezas y debilidades.

Asimismo, se podría emplear una encuesta o cuestionario para recopilar información acerca de la percepción y grado de satisfacción de los usuarios o empleados de la organización acerca de los controles internos existentes.

Por otro lado, el nivel analítico implica un análisis crítico y detallado de los sistemas de control administrativo, identificando oportunidades de mejora y recomendaciones para optimizar la gestión empresarial. Para ello, se podría emplear la revisión y análisis de documentos, informes, manuales y procesos empresariales, así como también la evaluación de las tecnologías y herramientas de control disponibles.

El nivel de investigación descriptivo y analítico son los más adecuados para un para este trabajo informe sobre análisis e interpretación de los sistemas de control administrativo, ya que permiten profundizar en el estudio de los controles internos de la empresa, identificando oportunidades de mejora y proponiendo soluciones efectivas para garantizar la integridad, confiabilidad y seguridad de la información financiera, operativa y administrativa de la organización.

2.6 Técnicas de Investigación

La elaboración del presente trabajo – informe se basó en la recolección de información proveniente de material bibliográfico de referencia relacionado con los contenidos temáticos de cada asignatura cursada durante los cursos de actualización PETAENG 2023. Para ello, se utilizó tanto fuentes bibliográficas físicas como digitales, a través de buscadores académicos en sitios web especializados.

La investigación llevada a cabo tuvo un enfoque documental, y se apoyó en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos y literarios. La información obtenida de las diferentes fuentes fue analizada y contrastada para establecer conclusiones sólidas y fundamentadas, con base en los aportes y perspectivas de diversos autores especializados en la temática en cuestión.

3. MARCO PRÁCTICO

3.1 Generalidades

3.1.1 Sistema de control administrativo

Un sistema de control administrativo es un conjunto de políticas, procedimientos y herramientas diseñados para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos estratégicos¹ y operativos, garantizando al mismo tiempo que las actividades y operaciones de la organización se llevan a cabo de manera efectiva, eficiente y económica.

Los objetivos estratégicos son metas de largo plazo que una organización establece para lograr su visión y misión. Estos objetivos guían la dirección y el enfoque de la organización y se utilizan para medir el progreso y el éxito de la estrategia general de la empresa.

Los objetivos estratégicos suelen estar relacionados con el crecimiento, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la expansión del mercado, la mejora de la calidad y la eficiencia operativa. Se establecen a nivel corporativo, de unidad de negocio y de función para garantizar la alineación de los objetivos y estrategias en todos los niveles de la organización. Los objetivos estratégicos son fundamentales para la planificación y ejecución exitosa de una estrategia empresarial.

El sistema de control administrativo incluye políticas y procedimientos para diferentes áreas de la empresa, algunas de estas áreas serían:

- La gestión de recursos humanos
- La gestión de la información
- La gestión financiera, la gestión de compras y suministros
- La gestión de activos
- y otros aspectos importantes de la operación de la organización.

¹ <https://concepto.de/objetivo-general/>

La implementación de un sistema de control administrativo efectivo² puede ayudar a la organización a mejorar la toma de decisiones, reducir los riesgos operativos y financieros, mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones, asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, mejorar la calidad de los informes financieros y la información de gestión, y aumentar la responsabilidad y la transparencia.

En general, se refiere a la capacidad de lograr un resultado o cumplir un objetivo de manera exitosa y eficiente.

En el ámbito empresarial, el término efectivo se refiere al dinero en efectivo o a los activos líquidos que una empresa tiene a su disposición para llevar a cabo sus operaciones y cumplir con sus obligaciones financieras.

En resumen, un sistema de control administrativo es un conjunto integral de políticas, procedimientos y herramientas que ayudan a una organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

El concepto de conjunto integral se refiere a un conjunto de elementos que contiene todos los valores posibles de una variable o conjunto de variables dentro de un sistema. En otras palabras, un conjunto integral representa la totalidad de los elementos que conforman un sistema, sin excluir ninguno. En el contexto de los sistemas de control administrativo, un conjunto integral puede referirse a la totalidad de las variables o factores que deben ser considerados en la gestión y análisis de un sistema. Por ejemplo, un conjunto integral de variables en un sistema de control de inventarios puede incluir factores como la demanda del producto, los tiempos de producción, los costos de almacenamiento y distribución, entre otros. Es importante considerar todos estos factores de manera integral para tomar decisiones efectivas y optimizar el desempeño del sistema en su conjunto.

² http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009

Todo esto con la finalidad de garantizar que todas las operaciones se llevan a cabo de manera efectiva, eficiente y económica todo el manejo de la empresa velando por los intereses y el rédito de la organización.

La eficiencia se refiere a la capacidad de lograr los objetivos o metas de manera efectiva, utilizando los recursos de manera óptima y sin desperdiciarlos. Una actividad es eficiente si logra los resultados deseados con la menor cantidad posible de recursos, ya sean tiempo, dinero, materiales, etc.

Por otro lado, la economía se refiere a la capacidad de utilizar los recursos disponibles de manera eficaz, es decir, obtener el máximo beneficio con el menor costo posible. Esto implica una gestión cuidadosa y racional de los recursos, evitando el desperdicio y buscando siempre la optimización de los mismos.

Correcto, el sistema de control interno se refiere a todas las políticas y procedimientos establecidos por la administración de una organización para asegurar la gestión ordenada y eficiente del negocio.

El objetivo principal del sistema de control interno es proteger los activos de la empresa, asegurar la exactitud y confiabilidad de los registros contables y financieros, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El sistema de control administrativo abarca diferentes áreas clave en una organización, que están interconectadas y se complementan para garantizar la efectividad y eficiencia de los procesos de negocio. Algunas de estas áreas clave son:

- **El control interno financiero:** se enfoca en la gestión financiera de la organización. Esto incluye aspectos como la contabilidad, la tesorería, la gestión de presupuestos, la facturación y la gestión de activos.

La contabilidad es especialmente importante para llevar un registro detallado y preciso de los ingresos y gastos de la organización, lo que es necesario para tomar decisiones informadas y cumplir con los requisitos legales. La gestión de presupuestos es esencial para asegurar que la organización no

gaste más de lo que puede permitirse, y para planificar el uso efectivo de los recursos financieros disponibles.

La tesorería es responsable de la gestión de los flujos de efectivo y de la liquidez de la organización. La facturación y la gestión de activos también son áreas importantes del control interno financiero, ya que se encargan de la gestión de los ingresos y de los bienes físicos de la organización.

- Por otro lado, **el control interno operativo**: se enfoca en la gestión de los procesos operativos de la organización. Esto incluye aspectos como la gestión de la cadena de suministro, la gestión de la producción, la gestión de inventarios, la gestión de compras y la gestión de la calidad.

La gestión de la cadena de suministro es importante para asegurar que la organización pueda obtener los recursos necesarios para su operación de manera oportuna y a un costo razonable.

La gestión de la producción se enfoca en la eficiencia y calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

La gestión de inventarios es esencial para mantener el equilibrio entre la oferta y la demanda, y para evitar la falta o el exceso de inventario.

La gestión de compras es responsable de la adquisición de bienes y servicios necesarios para la organización, lo que requiere un equilibrio entre la calidad y el costo.

Finalmente, la gestión de la calidad es esencial para asegurar que los productos o servicios ofrecidos por la organización cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios.

- **El control interno de cumplimiento**: se enfoca en asegurar que la organización cumpla con las obligaciones legales y reglamentarias, incluyendo el cumplimiento de las leyes fiscales, laborales, ambientales y de seguridad.

Por ejemplo, este control interno garantiza que la empresa cumpla con los plazos de presentación de impuestos, que los empleados reciban las prestaciones sociales que les corresponden, que se cumplan los requisitos ambientales y que se implementen medidas de seguridad adecuadas.

- **El control interno de tecnología:** se enfoca en la gestión de los sistemas de información de la organización.

Esto incluye la gestión de la infraestructura de tecnología de la información, la seguridad de la información y los procesos de negocio automatizados.

Por ejemplo, este control interno asegura que los datos de la empresa estén protegidos contra el acceso no autorizado, que los sistemas de información sean confiables y que los procesos de negocio automatizados sean eficientes y efectivos.

- **El control interno estratégico:** se enfoca en la gestión de la estrategia de la organización. Esto incluye la definición de objetivos, la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la gestión del desempeño.

Por ejemplo, este control interno asegura que la organización tenga una estrategia clara y coherente, que los riesgos sean gestionados adecuadamente y que se mida y evalúe el desempeño de la empresa.

Cada una de estas áreas clave es crítica para el éxito de la organización, y el sistema de control administrativo debe abarcar y coordinar todas estas áreas para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la mitigación de riesgos.

“La contabilidad administrativa tiene un objetivo triple: Ayuda a planear, a tomar decisiones y ejercer control administrativo. Se han analizado algunas herramientas que facilitan el control administrativo, como los costos estándar, los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, costeo basado en utilidades Sin embargo carecerían de sentido si no existieran sistemas de información contable que las integraran, ayudando a efectuar adecuadamente el control administrativo.” (Ramirez Padilla, pág. 436)³

(Chacón, 2002) “Define como la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad

³ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 436). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”⁴.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es una herramienta útil para la gestión de una organización, ya que permite asignar costos y responsabilidades a cada área o departamento de la empresa. Es importante contar con un sistema de control administrativo efectivo para garantizar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y la gestión de riesgos.

El objetivo principal del control administrativo es garantizar que las actividades de la organización se lleven a cabo de acuerdo con los planes y políticas establecidos, y que se alcancen los objetivos establecidos.

Las fases clave en el diseño de un sistema de control administrativo incluyen la identificación de los objetivos y estrategias, la definición de las áreas de responsabilidad, la asignación de recursos y la implementación de medidas de seguimiento y evaluación.

En primer lugar, examinaremos:

- la importancia de contar con un sistema de control administrativo efectivo,
- sus objetivos,
- las fases clave de su diseño,
- la naturaleza de la contabilidad por áreas de responsabilidad,
- la estructura organizacional como base para implementar este tipo de contabilidad y un análisis de elementos controlables.
- Informes sobre el desempeño de las áreas de responsabilidad financiera,
- la distribución de costos indirectos entre las distintas áreas y no controlables.

⁴ Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.

3.1.2 Importancia del control administrativo

El control administrativo es una función clave dentro de cualquier organización, ya que permite asegurar que los objetivos empresariales sean cumplidos de manera efectiva y eficiente.

“El control administrativo es esencial para cualquier pequeño o mediano negocio en crecimiento porque ayuda a los líderes a verificar los errores e implementar acciones correctivas, minimizando la desviación de los estándares y manteniendo la administración del proyecto por el camino correcto. Con un escenario de este tipo, es muy probable que el negocio logre sus objetivos.” (Castro, 2021)⁵

Ilustración 1: IMPORTANCIA DEL CONTROL



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

⁵ Castro, J. (22 de Septiembre de 2021). Control administrativo: su importancia en las empresas para crecer. *CORPONET*.

A continuación, se presentan algunas de las razones por las que el control administrativo es importante:

El control administrativo es una herramienta fundamental para el éxito empresarial ya que tiene múltiples beneficios.

En primer lugar, mejora la toma de decisiones al proporcionar información precisa y oportuna sobre el desempeño de la organización, lo que permite a los gerentes tomar decisiones más informadas y acertadas.

En segundo lugar, el control administrativo ayuda a identificar problemas y oportunidades de mejora en los procesos y actividades de la organización, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y eficacia en la empresa. Además, al identificar y mitigar los riesgos, el control administrativo ayuda a prevenir pérdidas financieras y de reputación.

Otro beneficio importante es que el control administrativo puede mejorar la utilización de los recursos, lo que puede resultar en mejores resultados empresariales. Por último, el control administrativo ayuda a asegurar el cumplimiento de las regulaciones y leyes, lo que previene sanciones y multas y garantiza la continuidad del negocio y su reputación.

Las empresas tienen la responsabilidad de cumplir con las regulaciones y leyes relevantes para su negocio, que pueden incluir regulaciones fiscales, laborales, ambientales y de seguridad, entre otras. Un incumplimiento puede tener consecuencias negativas para la organización, como multas, sanciones, pérdida de reputación e incluso el cierre del negocio.

El control administrativo puede ayudar a asegurar el cumplimiento de las regulaciones y leyes al establecer políticas y procedimientos claros y garantizar que se sigan de manera consistente en toda la organización. Además, la contabilidad por áreas de responsabilidad puede ayudar a identificar las áreas que pueden estar

en riesgo de no cumplir con las regulaciones y leyes aplicables, permitiendo a la organización tomar medidas preventivas y correctivas.⁶

“Hemos comentado que la única estrategia que tienen las empresas (...) se logra al implementar un sistema de costeo basado en actividades que dará liderazgo en costos y una diferenciación. Ello obliga a las empresas a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros en eficiencia y efectividad. Recordemos que cualquier sistema que no se controla, se degenera. Si efectivamente se quiere vivir esa cultura de calidad, es indispensable diseñar un excelente sistema de control administrativo”. (Ramirez Padilla, pág. 437).⁷

Cada organización tiene margen de mejora, por lo que siempre puede trabajar para cumplir con las metas de la administración en algunas áreas. La importancia de un adecuado control administrativo es obvia si se cree que todo es susceptible de mejora y que toda organización debe estar dispuesta a identificar y corregir sus fallas.

Este control sólo es posible si existe un sistema de cuantificación de errores y aciertos, que permita corregir los errores de forma continua y capitalizar los aciertos para aumentar el valor de la empresa.

Contrariamente a la creencia generalizada en algunas organizaciones, un sistema de control administrativo también revela los éxitos de la administración, permitiendo la explotación de iniciativas presentes.

Para mejorar continuamente, es fundamental ser consciente tanto de los éxitos como de los fracasos. Si se cuenta con un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo, esta superación será posible.

“Cuando las organizaciones se administran sin apoyarse en sistemas de control administrativo, no se tiene información importante (y por ende, el control

⁶ <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-cumplimiento-normativo-en-una-empresa.html>

⁷ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa Octava Edición* (pág. 437). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

necesario) para detectar a tiempo las desviaciones y tomar las acciones correctivas con oportunidad.” (Ramirez Padilla, pág. 437)⁸

Debemos tener en cuenta que las organizaciones tienden al caos cuando los sistemas de calidad financiera, humana, contable, de marketing y de producción no tienen el control adecuado de sus operaciones. Por lo tanto, para las empresas, el desafío de implementar sistemas de control administrativo es fundamental, especialmente en una coyuntura donde la formación de bloques económicos y la competitividad son crecientes.

3.1.3 Tipos de control

Existen diferentes tipos de control que se pueden aplicar en una organización para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos.

Control es el proceso por el cual se llega a verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una empresa. Usualmente esto llega a implicar una comparación de un rendimiento esperado con un rendimiento observado y para confirmar que estos estén cumpliendo se hace una verificación de cumplimiento de los objetivos de forma eficiente y eficaz. Además, que el control permite la toma de acciones correctivas cuando llegue a ser necesario⁹

Algunos de los tipos de control más comunes son los siguientes:

- **Control previo:** Este tipo de control se aplica antes de que se realice una actividad o transacción.
Su objetivo es prevenir posibles errores o fraudes antes de que ocurran.
Un ejemplo de control previo es la revisión y aprobación de una solicitud de gasto por parte de un supervisor antes de que se realice el pago.
- **Control concurrente:** Este tipo de control se aplica durante la realización de una actividad o transacción.

⁸ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa Octava Edición* (pág. 437). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

⁹ <https://www.zonaeconomica.com/control>

Su objetivo es detectar y corregir errores o desviaciones de inmediato.

Un ejemplo de control concurrente es la supervisión en tiempo real de una línea de producción para detectar posibles problemas de calidad y corregirlos de inmediato.

- **Control posterior:** Este tipo de control se aplica después de que se ha realizado una actividad o transacción.

Su objetivo es evaluar y corregir los errores o desviaciones que se hayan producido.

Un ejemplo de control posterior es la revisión y conciliación de los registros contables al final del mes para detectar y corregir posibles errores en los estados financieros.

- **Control interno:** Este tipo de control se aplica en toda la organización y está diseñado para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos.

Los controles internos pueden incluir políticas, procedimientos y prácticas de trabajo que se aplican a todos los departamentos y funciones de la organización.

- **Control externo:** Este tipo de control se realiza por parte de personas o entidades externas a la organización, como los auditores externos o los reguladores gubernamentales.

Su objetivo es evaluar la efectividad de los controles internos y garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

Llegamos a observar que existen diferentes tipos de controles de los cuales se pueden aplicar en una organización y/o empresa entre ellos está el control previo, el control concurrente y el control posterior, además no podemos olvidarnos del control interno y el control externo que tienen que tener presente las empresas en el sistema de control administrativo.

La selección del tipo de control adecuado dependerá del objetivo específico que se quiera lograr y del contexto en el que se aplique.

Los objetivos específicos, ya sea de un proyecto, una investigación o una organización, son las metas a corto plazo que se deben realizar justamente para

poder alcanzar el objetivo central, general o principal, conocido a su vez como objetivo general. Así, los objetivos específicos suelen ser varios y diversos, mientras que el general uno solo y, como su nombre indica, global.¹⁰

En la tabla 1 que se verá a continuación muestra los tres sistemas más utilizados para ejercer el control administrativo, todos estos ayudan como guía para determinar el tipo de control que debe ser implantado según las empresas y al rubro a la cual pertenezcan.

“Los tres tipos de control pueden ser utilizados por cualquier organización. En la mayoría de los casos, los contadores han empleado el sistema de control después de la acción. Sin embargo, es recomendable ser creativos e introducir en la información contable el control direccional mediante el análisis de sensibilidad¹¹, y reducir así la brecha entre los resultados y los objetivos planeados.

En esta forma se sustituye el método de control después de la acción por el método direccional. En el capítulo 5 se describieron las grandes ventajas de la simulación para planeación, sobre todo como marco de referencia para el control administrativo.”¹² (Ramirez Padilla, pág. 437).

El análisis de sensibilidad es una técnica que es muy utilizada en el área de finanzas y gestión empresarial, este se utiliza para evaluar cómo diferentes valores o supuestos pueden afectar el resultado final de un proyecto o inversión dentro de la empresa.

Es común utilizarlo para medir la respuesta o sensibilidad de un resultado o variable que se esté evaluando dentro de la organización, como las ganancias o el

¹⁰ <https://concepto.de/objetivos-especificos/#ixzz80qqFczHt>

¹¹ <https://www.sdelsol.com/glosario/analisis-de-sensibilidad/#>

¹² Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa Octava Edición* (pág. 437). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

rendimiento de una inversión, a cambios en los supuestos subyacentes, como el precio de venta, los costos, la tasa de interés, entre otros.

Este análisis de sensibilidad es de gran ayuda para los gerentes y los analistas, ya que te ayuda a entender todos los riesgos y todas las oportunidades que están asociadas a un proyecto o a una inversión y a tomar mejores decisiones informadas sobre cómo manejarlos.

Tabla 1: SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO		
SISTEMA	DESCRIPCION	EJEMPLO
Control guía y direccional	Los resultados se pueden predecir y las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación.	Un vuelo espacial donde se planean y se aplican acciones correctivas antes del alunizaje. Durante el vuelo se van aplicando acciones correctivas que previamente fueron estudiadas. No se espera estudiarlas hasta que aparecen los problemas, ya que sería inoportuno llegar a ese punto para corregir el curso de la acción.
Control selectivo	Consiste en la verificación de muestras de una operación específica con el fin de detectar si cumple los requisitos previstos, y de esta manera determinar si se puede continuar con el proceso.	Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad que emplean muchas empresas de producción masiva.
Control después de la acción	Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido.	Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Este tema de control administrativo llega a ser una guía importante para tener un buen diseño de controles dentro de una empresa, eso hace que se lleve a cabo una guía direccional que tenga la finalidad de predecir las acciones correctivas que se deben utilizar para que se pueda completar la ejecución, también tiene que existir un control selectivo el cual nos ayuda a verificar diferentes muestras de una operación específica y así podamos detectar si cumplen con los requisitos previstos y por último se tiene que tener un control que vaya después de la acción, es decir que este se use una vez termina la operación se puedan medir los resultados y hacer una comparación con lo establecido.

Como lo mencionamos anteriormente existen varios tipos de control, el que se mostrara a continuación nos ayudara a comprender de otra perspectiva los tipos de controles que existen para una empresa.

Ilustración 2: POR EL MEDIO DE OPERAR

Control sobre resultados	Feedback
<ul style="list-style-type: none">• La función de control tiene por misión comprobar si la misión y los objetivos de la organización se están realizando de forma adecuada, y detectar cualquier desviación para proponer, finalmente, las acciones correctivas necesarias.	<ul style="list-style-type: none">• La retroalimentación trata de utilizar los resultados pasados, para corregir los problemas presentados.• Una vez que las actividades han sido controladas los resultados serán analizados y evaluados, evitando así juicios prematuros, esto es el control.

Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

Ilustración 3: SEGÚN LA CONTINUIDAD



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

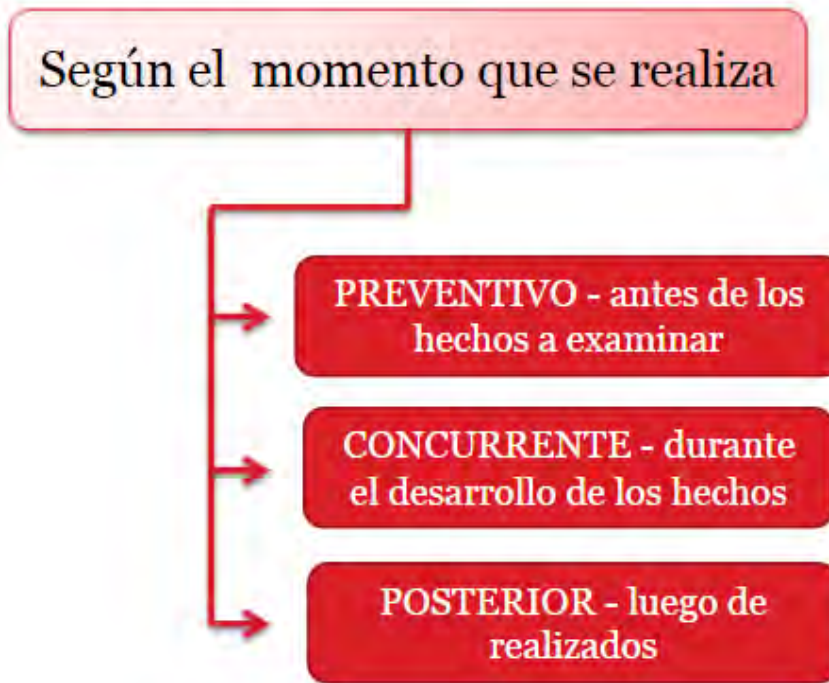
“Continuo: es aquel que se realiza muy frecuentemente, diario o casi diario, además que estas se llegan a realizar de manera constante eso quiere decir que no tiene ni una sola interrupción.

Eventual: este control se realiza cuando llega a ser necesario, un claro ejemplo puede ser después de un robo, un incendio o simplemente cuando la gerencia lo solicita.

Periódico: este control se realiza cada periodo determinado establecido por la empresa o por el gerente, podría ser cada mes, cada trimestre, semestre; un gran ejemplo en este caso podría ser una auditoria interna” ¹³ (Nieto Morales, 2016, págs. 7-8)

¹³ Nieto Morales, S. (2016). Tipos de Control pág. 7-8). SlidePlayer.es Inc, 27.

Ilustración 4: SEGÚN EL MOMENTO QUE SE REALIZA



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

Ilustración 5: SEGÚN LA INTENSIDAD



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

Ilustración 6: SEGÚN QUIEN LO EFECTUA



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

3.1.4 Objetivos del control administrativo

El control administrativo en las organizaciones contribuye al logro de los siguientes objetivos que son diagnosticar, comunicar y motivar, a continuación, explicaremos cada uno de ellos para comprenderlos de mejor manera.

“El objetivo de la función administrativa de control es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.” (Navarrete Lozano, 2019)¹⁴

3.1.4.1 Diagnosticar

“El control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite descubrir áreas problema o áreas de

¹⁴ Navarrete Lozano, K. E. (20 de Diciembre de 2019). El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos. *Gestiopolis*.

aciertos, para corregir una situación o capitalizar un acierto. La finalidad del control administrativo es preventiva más que correctiva.” (Ramirez Padilla, pág. 439)¹⁵

Usemos el ejemplo de alguien que aparentemente goza de buena salud y no busca atención médica para ilustrar este objetivo. Aunque podría ser demasiado tarde para cuando visite al médico, pediría ayuda si notara algún síntoma evidente de enfermedad.

La ausencia de dolor no siempre es una indicación de salud. Hay tiempo para ser tratado si un análisis completo revela alguna condición. La enfermedad no se habría descubierto a tiempo y ya sería demasiado tarde si no se hubiera realizado un análisis exhaustivo.

Al igual que en el ámbito de la salud se enfatiza en la implementación de medidas preventivas, el control administrativo también se centra en gran medida en la prevención de situaciones críticas. Su objetivo es diagnosticar a tiempo posibles problemas para evitar situaciones como la quiebra de una empresa.

Como se menciona en la sección sobre la importancia del control administrativo, muchas empresas podrían haber evitado el fracaso si hubieran contado con sistemas efectivos de control.

3.1.4.2 Comunicación

Otro de los objetivos básicos del control es que busca que el control administrativo proporcione un medio de comunicación¹⁶ efectivo entre los miembros de la organización, informando los resultados de las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La comunicación es el intercambio de información que se llega a producir entre dos o más individuos con la finalidad de aportar información y recibir dicha información.

¹⁵ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa Octava Edición* (pág. 439). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

¹⁶ <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto.

La comunicación es vital para que exista un buen entendimiento entre las personas. Es un proceso en el cual se intercambian opiniones, datos o información sobre un tema determinado.

Además, busca establecer pautas claras para que los subordinados conozcan las expectativas de su jefe y se puedan evaluar periódicamente.

Es fundamental que el sistema de control esté diseñado para identificar las áreas críticas y las actividades que deben ser coordinadas por cada ejecutivo. En este sentido, la administración por excepción solo tiene sentido si existe un mecanismo para detectar los síntomas y las situaciones que requieren atención inmediata.

3.1.4.3 Motivación

El ser humano requiere de estímulos (denominados motivación¹⁷ para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, pero también es importante que los objetivos de la organización no entren en conflicto con los objetivos personales o de grupo del individuo.

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. No se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

¹⁷ <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Si existen objetivos opuestos, los objetivos empresariales serán los primeros en sufrir las consecuencias.

En cualquier cambio propuesto dentro de una empresa, es común que surja resistencia, incluso antes de analizar las ventajas y desventajas del cambio. Esta actitud surge simplemente por tratarse de algo desconocido.

Una ventaja es aquella circunstancia que permite que alguien o algo esté en mejores condiciones que otro para realizar algo. También puede implicar condiciones favorables que se conceden a alguien. O los beneficios o utilidades de alguna cosa.¹⁸

Además que las desventajas llegan a ser circunstancias que hace que una persona o cosa sea peor o esté en peor situación que otras, otra manera de ver las desventajas es por consecuencia negativa o no deseada o efecto de borde de una solución y por último se puede llegar a estar en una situación de inferioridad en que se encuentra una persona o una cosa con respecto a otra situación de inferioridad con respecto a otros¹⁹

Por esta razón, es importante ser cautelosos al implantar cambios o modificaciones, anticipándose y conociendo el elemento humano para comprobar la conveniencia de dichos cambios.

Es necesario actuar con prudencia y discreción, especialmente si se trata de algún cambio relacionado con la medición del desempeño del personal, como en el caso de los costos estándar, los presupuestos y la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Normalmente, el personal involucrado rechaza los sistemas de control administrativo de antemano. Aunque la herramienta a implantar sea excelente, es necesario motivar a todos los involucrados a identificar la herramienta como un medio para superarse y desarrollarse, más que para beneficiar a la empresa.

¹⁸ <https://diccionarioactual.com/ventaja/>

¹⁹ <https://www.buscapalabra.com/definiciones.html?palabra=desventaja#resultados>

Es necesario hacer notar que esta nueva herramienta servirá como un termómetro para indicar las fallas o aciertos del personal.

“Una de las formas mediante las que se puede convencer más efectivamente al personal de la empresa sobre la bondad de un sistema de control administrativo es haciéndolo partícipe del diseño del sistema y del establecimiento de los objetivos y metas que se espera lograr en cada una de las áreas a su cargo.”
(Ramirez Padilla, pág. 439)²⁰

Es importante destacar que contar con información precisa y oportuna mediante un buen sistema de control administrativo puede ser de gran ayuda para los responsables de las áreas o unidades de la empresa, lo que a su vez puede mejorar la gestión y administración de la misma.

Además, es recomendable que la alta gerencia preste atención a las ideas y sugerencias que puedan surgir por parte de los empleados una vez se implemente el sistema, ya que ellos pueden brindar valiosa retroalimentación acerca de los problemas que puedan presentarse.

En definitiva, la participación y el feedback de los empleados pueden ser fundamentales para el éxito de un sistema de control administrativo.

Feedback es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas

Tanto en el ambiente externo como interno, es importante entender los beneficios del feedback y cómo administrarlos para mejorar tu empresa y tu relación con los públicos.²¹

²⁰ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 439). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

²¹ <https://www.significados.com/feedback/>
<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

Es fundamental entender que, independientemente del carácter del feedback, es algo positivo para la empresa por indicar los puntos fuertes del negocio, pero también los que pueden ser mejorados.

“Lo más importante, al implantar cualquier sistema de control, es el convencimiento del personal de la bondad de la herramienta puesta a su servicio, ya que una vez aceptado el nuevo sistema por los empleados su implantación es sencilla y exitosa.” (Ramirez Padilla, pág. 439)²²

3.1.5 Los sistemas de control en las Organizaciones

“Entendidos como sistemas o subsistemas, tienen como objetivo crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, es decir, en el tiempo, en la medida justa y con los resultados que se esperan, se identifican:”²³ (CAPACITACION, pág. 12).

Ilustración 7: SISTEMAS O SUBSISTEMAS DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES



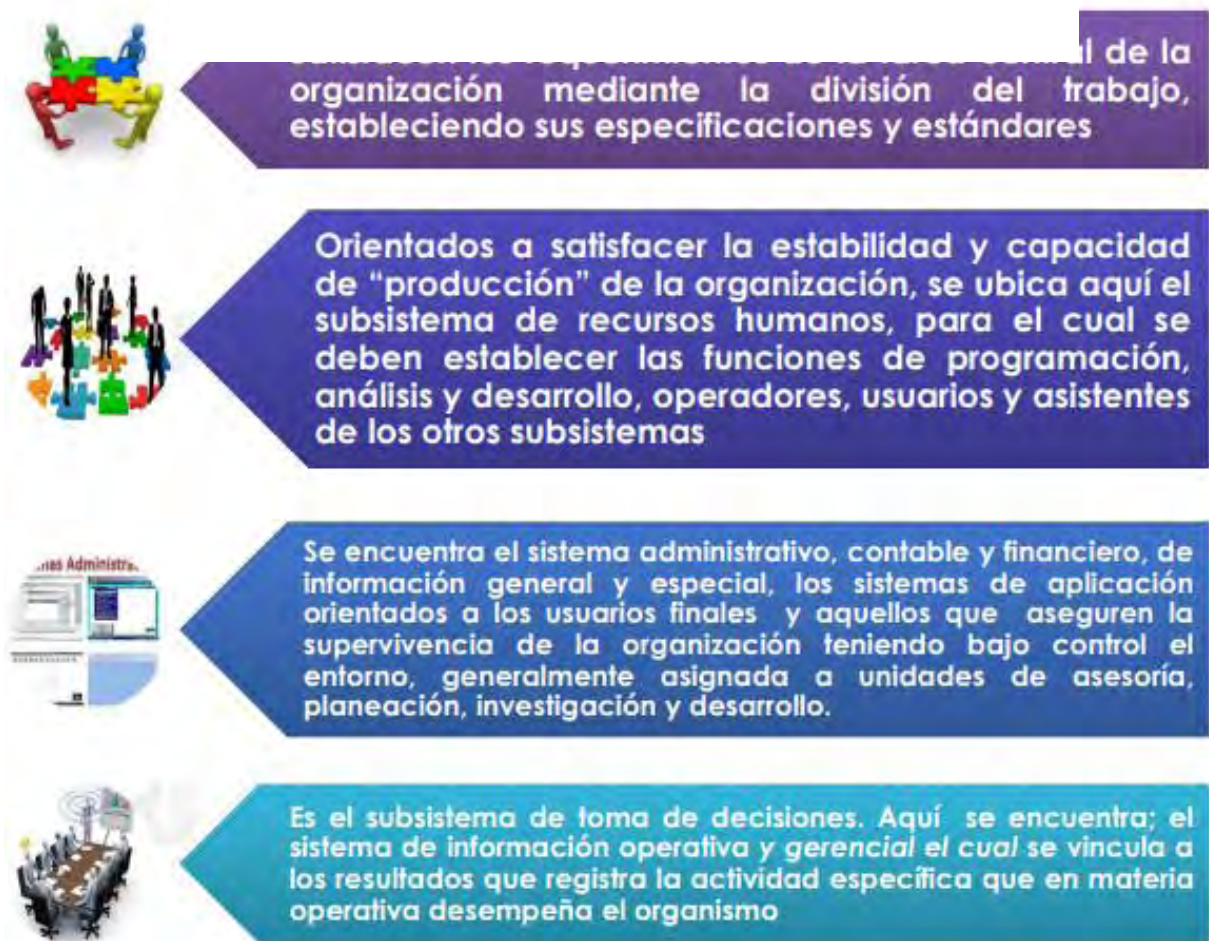
Fuente: Capacitación, con Datos del Control Interno

²² Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 439). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

²³ CAPACITACION, C. -M. (s.f.). Control Interno. PROGRAMA BÁSICO DE FORMACIÓN para auditores y abogados, 66.

Si podemos observar la ilustración anterior, nos damos cuenta que el sistema y los subsistemas de control de las organizaciones se dividen en áreas importantes para una empresa, donde tú tienes el control y sabes que sin esas áreas no generarías rendimientos y mucho menos un crecimiento para la organización, es por esa razón que tenemos que tomar en cuenta la implementación del sistema de control administrativo dentro de una organización.

Ilustración 8: LOS SISTEMAS DE CONTROLES EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Capacitación, con Datos del Control Interno

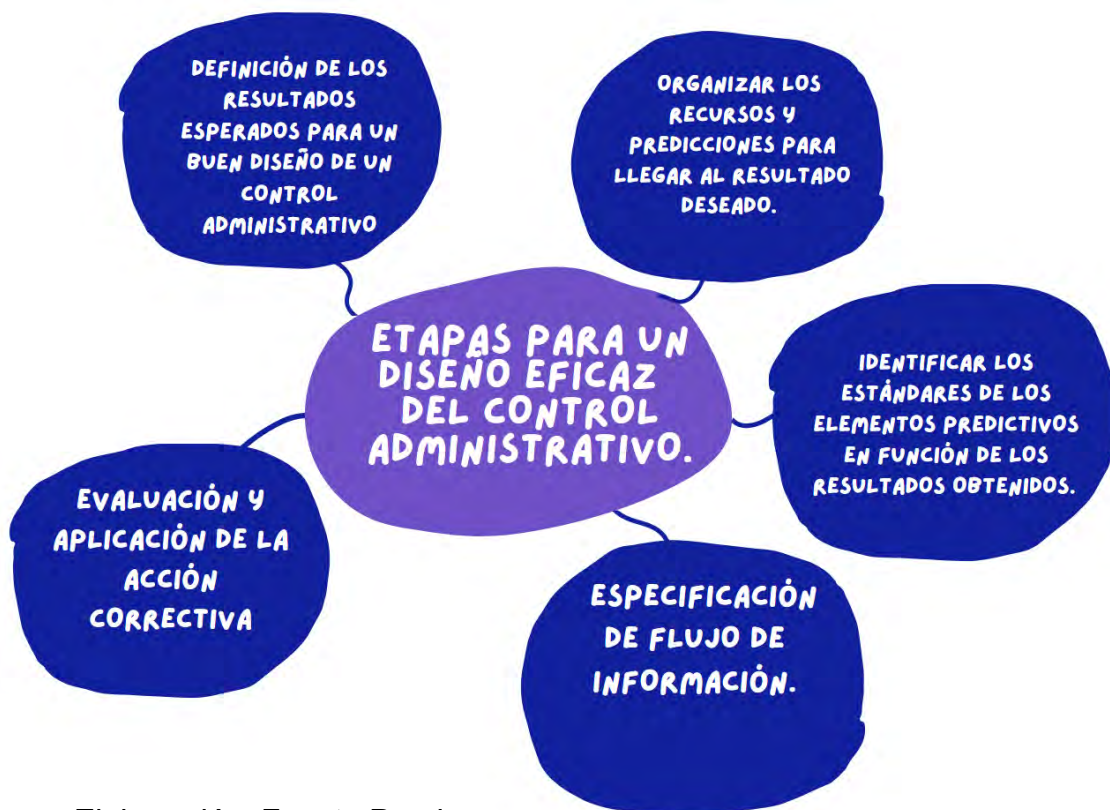
De la misma manera si nos ponemos a observar la ilustración anterior, nos damos cuenta que el sistema y los subsistemas de control de las organizaciones se dividen en áreas importantes para una empresa.

En esta ilustración se explica de manera más detallada cada subsistema, debido a las tareas y funciones que cumplen cada una de ellas, saber y tener en cuenta que la toma de decisiones es importante porque este nos lleva al resultado que espera la organización. Además, que se tiene que tener en cuenta que las cuentas contables como las financieras deben tener un cuidado y un manejo mucho más importante dentro del control administrativo para evitar que la empresa corra riesgo de cualquier factor económico.

3.2 Etapas para un diseño eficaz del control administrativo.

A continuación, se presenta una gráfica que resume las etapas clave para diseñar un buen sistema de control administrativo. Cada una de estas etapas será explicada detalladamente para facilitar su comprensión e implementación eficiente en una empresa.

Ilustración 9: ETAPAS PARA UN DISEÑO EFICAZ DEL CONTROL ADMINISTRATIVO



Elaboración: Fuente Propia

“Este proceso es importante dentro de una empresa, porque libera tiempo y recursos que pueden destinarse a otras tareas. Una empresa bien coordinada, con objetivos claros y tareas bien distribuidas, es una empresa mucho más eficiente.

Dado que con este sistema pretendemos analizar la situación de la empresa, marcar objetivos a largo plazo, y aprovecharnos de los datos para mejorar.” (School)²⁴

Es importante que se tome en cuenta que dentro de una empresa el recurso y tiempo son valiosas porque si no se sabe utilizar se puede perjudicar al área y al crecimiento entero de la empresa.

3.2.1 Definición de los resultados esperados para un buen diseño de un control administrativo

“El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos deseables en el futuro. Una vez más queda demostrada la interacción entre planeación y control.

En esta etapa se debe tratar de que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables.” (Ramirez Padilla, pág. 439)²⁵

Imaginemos con ejemplo que se busca alcanzar un rendimiento del 20% sobre la inversión, con un margen del 10% y una rotación de 2. Es importante tener en cuenta que lo que no se puede medir, no se puede evaluar y lo que no se comunica nunca se puede mejorar.

Una vez que se hayan establecido los resultados cuantificables, es importante relacionarlos con las personas que tengan algún tipo de influencia directa o indirecta en la consecución de los objetivos de la empresa.

²⁴ School, E. B. (s.f.). 5 fases del proceso de control de gestión. Barcelona: Euncet Business School.

²⁵ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 439). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ya que el comportamiento humano tiene un impacto significativo en el éxito de cualquier proceso, es importante desglosar los objetivos en sub-objetivos para permitir ajustes en las diferentes áreas de la organización y para asegurar la participación del personal en la consecución de los resultados.

Siguiendo con el ejemplo del rendimiento deseado, se debería determinar la contribución esperada de cada director de división, los activos que estarán bajo su control, los ingresos esperados, y así sucesivamente.

3.2.2 Organizar los recursos y predicciones para llegar al resultado deseado.

Una concepción equivocada sobre el control administrativo es considerarlo como la simple comparación entre lo producido y lo deseado. Un control administrativo eficaz implica la capacidad de anticiparse e identificar los elementos predictivos que durante el proceso contribuirán a la consecución de los resultados deseados.

“Una vez establecidos los objetivos, se deben organizar los recursos que serán asignados para el proceso de control de gestión, considerando aspectos financieros, técnicos y humanos. De igual forma, se deben definir los roles de cada uno de los integrantes involucrados en esta tarea.” (Bello)²⁶

“Los elementos predictivos son indicadores para detectar desviaciones respecto a lo planeado y corregir oportunamente las fallas. A continuación, se verán algunas formas de definir los elementos predictivos.” (Anthony, 1972, pág. 199)²⁷

3.2.3 Identificar los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados obtenidos.

“Lo que se pretende en esta etapa es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo

²⁶ Bello, U. A. (s.f.). Conoce cuáles son las fases del Control de Gestión. Iquique - Chile: Universidad Andres Bello - Advance Programa Ejecutivo de Pregrado.

²⁷ Anthony, Dearden y Vancil, Management Control Systems, Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1972, p. 199.

necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuándo se debe aplicar una acción correctiva.

Por ejemplo, para el departamento de finanzas, el hecho de que un cliente no respete las condiciones de pago en un mes no es grave, en principio, pero tres o cinco clientes morosos en un mes ya pueden generar un problema de liquidez.” (Ramirez Padilla, pág. 440)²⁸

Se sugiere que estos estándares sean adaptables a circunstancias especiales para aumentar su flexibilidad. En caso de que se presente una posible escasez de materia prima, por ejemplo, una empresa puede incrementar su inventario y salirse de su pronóstico o estándar.

3.2.4 Especificación de flujo de información.

Para que el sistema de información cumpla con su función de control administrativo, es esencial aplicar la filosofía de la calidad del servicio. Es necesario preguntar a cada responsable de las áreas de línea o staff lo siguiente:

- ¿Qué indicadores quieres que se te informen?
- ¿Cada cuándo quieres que se te envíen?
- ¿Cómo quieres que se te presenten?

Para ello, se necesita diferenciar entre dos grupos diferentes de usuarios de la información:

- Quiénes toman decisiones dentro de la línea.
- Quiénes no toman decisiones dentro de la línea.

El primer grupo actúa de manera ágil, debido a que poseen un mayor conocimiento sobre un problema específico y sin duda podrán dirigir una actividad de manera efectiva.

²⁸ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 440). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Por otro lado, el flujo de información para el segundo grupo dependerá de la función que desempeñe dentro de la organización, ya que por lo general no se encuentran en la toma de decisiones, sino en la planificación o análisis de problemas particulares.

“Debe evitarse que el flujo de información origine fricciones entre ambos grupos al participar un miembro del grupo directivo en algunas acciones correctivas.

Lo más importante en esta etapa, independientemente de los canales de información que se establezcan, es que los administradores estén seguros de la confiabilidad y de la relevancia de la información que están manejando.” (Ramirez Padilla, pág. 441)²⁹

3.2.5 Evaluación y aplicación de la acción correctiva

Antes de iniciar la acción correctiva se requiere un análisis de cada elemento predictivo para detectar dónde se encuentra realmente la falla y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio.

Por ejemplo, un incremento en el desperdicio de materia prima puede deberse parcialmente a algunas fallas mecánicas dentro del grupo, pero el problema que puede tener más gravedad puede ser que la moral del grupo sea muy baja y eso perjudique al grupo.

Junto con el análisis anterior se deben evaluar las diferentes acciones correctivas las cuales pueden emprenderse para solucionar los problemas, discutiendo las ventajas y desventajas de cada una.

La elección final y aplicación de la acción correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades.

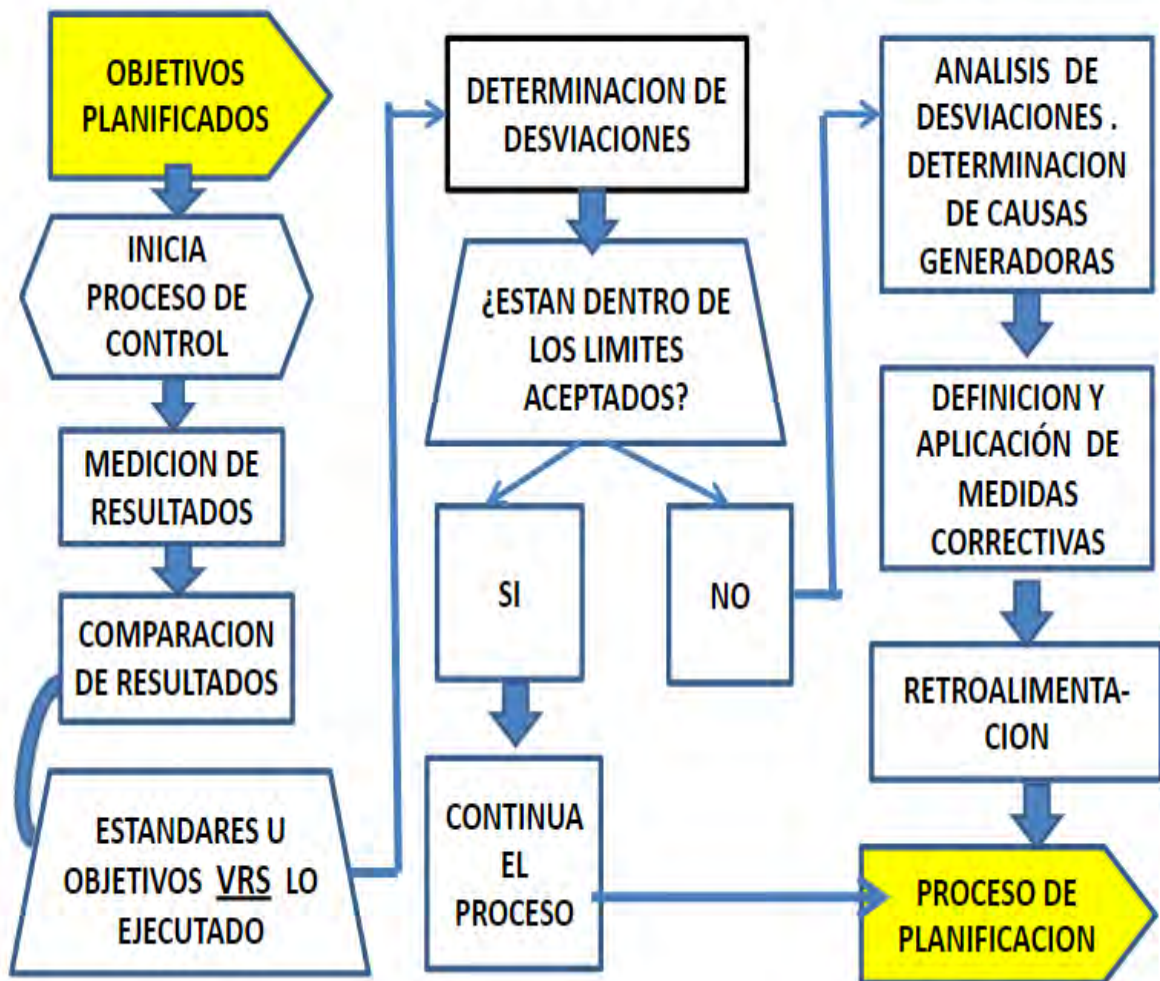
²⁹ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 441). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente; es decir, corregir el curso de acción actual, en función de la corrección propuesta, de tal forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

Para poder entender de mejor manera la aplicación del control administrativo se puede ver la siguiente imagen.

Ilustración 10: APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

COMO APLICAMOS EL CONTROL



Fuente: Delfina Revilla con información de las etapas de control del proceso administrativo

3.3 Contabilidad por áreas de responsabilidad

A continuación, analizaremos un sistema de información que es específicamente para realizar el control administrativo. Este sistema se llega a denominar contabilidad por áreas de responsabilidad.

La definición teórica dice que la contabilidad es el sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que se realizan en un negocio, empresa o entidad. La contabilidad consiste en registrar todas las operaciones económicas para poder saber de dónde ha venido todo lo que la empresa tiene, donde ha ido y cuanto queda. Así, mediante la contabilidad, se registran todas y cada una de las operaciones económicas que realiza una entidad, con el fin de poder obtener toda esa información ordenada y agrupada.³⁰

“La contabilidad por área de responsabilidad es una técnica o sistema administrativo que sirve para controlar los ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor de área o departamento.

Sistema de información orientada no a evaluar funciones, si no a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades.

Clasifica la información contable y estadística de las actividades de una empresa de acuerdo con la autoridad y la responsabilidad de los gerentes o los empleados involucrados en el registro de las transacciones en cada etapa de ciclo contable.

El objetivo de este es poder planear, tener toma de decisiones y ejercer control administrativo. En el presente trabajo se realizó una investigación sobre los puntos más importantes de la contabilidad por área de responsabilidad,

³⁰ <https://www.infoautonomos.com/contabilidad/introduccion-la-contabilidad/>

resaltando sus ventajas si es aplicada como es debido.”³¹ (Ávila Lopez, y otros, 23 de Octubre del 2016, pág. 6).

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un enfoque contable que se centra en la responsabilidad de las diferentes áreas de una empresa para su desempeño financiero.

Esta metodología nos ayuda a que exista e implica dividir la empresa en áreas específicas, como ventas, producción o recursos humanos, y responsabilizar a cada área de los resultados financieros asociados a su desempeño.

La contabilidad por áreas de responsabilidad permite a las empresas determinar cuáles áreas son más rentables y cuáles necesitan mejorar su rendimiento. También ayuda a la empresa a identificar los costos asociados con cada área y a optimizar los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa de manera más eficiente.

Es importante destacar y establecer la distinción entre este sistema de información y la contabilidad tradicional. Se conoce y dice que en su forma clásica la contabilidad está enfocada a generar información sobre los resultados logrados y obtenidos por las diferentes funciones en la empresa.

Distinción es un término que procede del latín *distinctio* y que hace referencia al procedimiento y al resultado de distinguir. Este verbo, por su parte, indica el conocimiento de la diferencia existente entre dos o más cosas; el hecho de lograr que algo se distinga; o la demostración de la alta estima que se siente por un individuo. ³²

“Por ejemplo, en el estado de resultados se informa del costo de producción, de gastos de administración y de gastos de ventas, lo cual sirve de marco de

³¹ Ávila Lopez, B., Alvarez Diaz, C. E., Samiento Quiroa, O. D., Calan Ajbai, F. E., Perez Aguilar, M. T., Garcia Monroy, A. E., y otros. (23 de Octubre del 2016). Contabilidad por áreas de responsabilidades. Issuu, (pág. 6).

³² <https://definicion.de/distincion/>

referencia para comparar en relación con los gastos presupuestados del costo de ventas, así como de cada una de las funciones de venta y administración.

Sin embargo, dicho análisis es pobre porque no se llega al verdadero problema, ya que se tiende a encubrir a las personas que provocan las fallas, llevando a la irresponsabilidad ante los errores cometidos.

Esta situación origina la necesidad de elaborar un sistema de información orientado no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades. Al frente de éstas está un responsable sobre los gastos e ingresos en que se incurran; con este sistema los superiores están informados sobre los resultados de la gestión y podrán aplicar las medidas que consideren convenientes.”³³ (Ramirez Padilla, pág. 442)

La administración debe contar con un sistema de apoyo para implementar la administración por excepción, lo que permite lograr una mayor eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos dentro de la empresa.

La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución

En otras palabras, para que la administración logre alcanzar sus objetivos, se tiene que hacer uso de una forma coordinada de los recursos humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros que se poseen. Esto, buscando la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones.³⁴

Por otro lado, las áreas o centros de responsabilidad pueden ser de diferentes tipos y en diferentes cantidades dentro de una organización.

³³ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 442). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

³⁴ <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

“Por ejemplo, a niveles altos, una división o dirección de alguna función pueden ser un área de responsabilidad; a niveles bajos, un taller de mantenimiento o un grupo tecnológico de producción que se dedica a fabricar determinadas piezas para un producto, también puede ser un área o centro de responsabilidad. El número de áreas de responsabilidad depende de la estructura de la compañía; habrá tantas áreas de responsabilidad como sea necesario para mantener un buen sistema de control administrativo. Cuanto más elevada se encuentre un área dentro del organigrama de la empresa, mayor será su radio de acción y, por tanto, su responsabilidad.”³⁵ (Ramirez Padilla, pág. 442)

Se puede afirmar que el núcleo de cualquier área de responsabilidad se basa en la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados. Estas áreas reciben una variedad de insumos, como materiales y mano de obra, que son procesados con la ayuda de ciertos activos para producir bienes o servicios tangibles o intangibles.

Estos productos pueden ser insumos para otras áreas y así sucesivamente, hasta llegar al último consumidor. Sin embargo, para evaluar la productividad de las áreas, es fundamental establecer una relación entre los insumos y los resultados, y expresarlos en términos monetarios para poder compararlos.

Para lograr esto, lo que se debe hacer es multiplicar la cantidad física de todos los insumos que se necesita para la elaboración del producto por el costo estándar unitario o el precio unitario, lo que obtenemos son los costos de producción.

Por otro lado, todos los resultados que se expresan en los diferentes términos de ingresos y sé que de la misma manera se llegan a comparar, es con lo que realmente se ha obtenido dentro de la organización.

³⁵ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 442). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Es importante destacar que este enfoque de contabilidad por áreas de responsabilidad difiere de la contabilidad tradicional, que se enfoca en generar información sobre los resultados obtenidos por funciones en la empresa.

Además, la administración se debe apoyar dentro de un sistema de información la cual nos llegue a permitir que tengamos la administración por excepción, esto ayudaría mucho y contribuirá a lograr de manera más eficiencia y efectividad la gestión de los recursos dentro de la empresa.

El número y tipo de áreas o centros de responsabilidad que se pueden generar en una organización son muy diversos.

“En nuestra definición de control administrativo que se ha subrayado que su objetivo es verificar si los insumos se están utilizando con eficiencia y efectividad. Para saber si un área de responsabilidad utiliza correctamente los recursos.

Se aplica el análisis de eficiencia a través del enfoque de costeo basado en actividades.

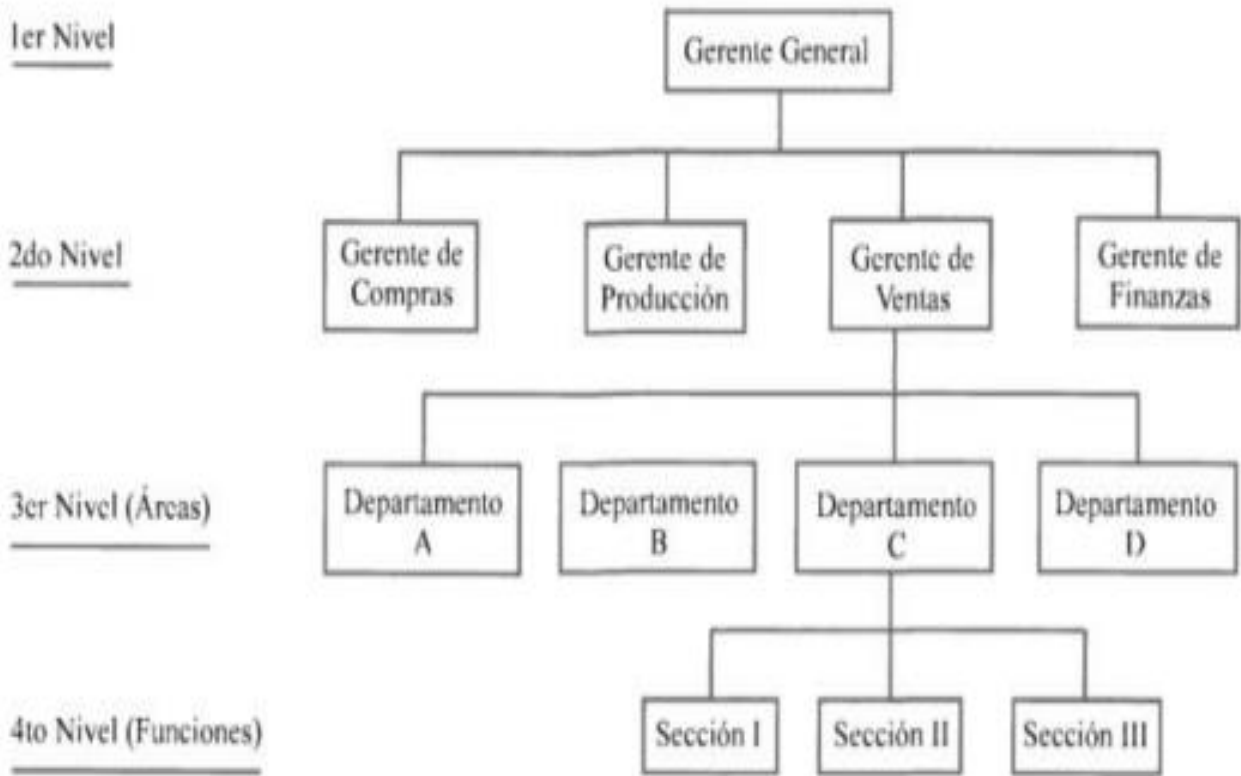
Por otro lado, la efectividad de dicha área se medirá analizando en qué medida los resultados que están generando concuerdan con los objetivos de la compañía.”³⁶ (Ramirez Padilla, pág. 442)

Para implementar el control operativo y financiero en la contabilidad por áreas de responsabilidad, es común utilizar una estructura jerárquica de cuatro niveles.

En la siguiente ilustración se pueden observar los diferentes niveles y las funciones correspondientes que se desempeñan en cada uno de ellos, lo que permitirá generar una contabilidad por áreas de responsabilidad efectiva y eficiente.

³⁶ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 442). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Ilustración 11: ORGANIGRAMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD



Fuente: Byron Ávila con datos de Contabilidad por áreas de responsabilidades

- Nivel 1 – Gerente General, él es el responsable ante el directorio de la empresa como de la utilidad obtenida con los movimientos de la empresa en un periodo económico determinado, preferentemente don ganancias para la empresa.
- Nivel 2 – Gerentes de Divisiones Tradicionales o Gerente de áreas, ellos son los netamente responsables de las operaciones que generan sus propias áreas gerenciales, ante su superior que en este caso es el gerente general, algunas áreas que tiene la empresa puede ser la de ventas, proceso productivo o de producción y financiera administrativa.
- Nivel – 3 Jefes de Departamento, es la persona que es por el gerente de cada área de la empresa.

- Nivel – 4 Supervisores de las diferentes secciones que conforman un departamento para controlar al personal y/o productos de la empresa, responsables ante el jefe de departamento.

3.3.1 Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

- Permite una evaluación precisa del desempeño de los ejecutivos de la empresa, proporcionando información y señalando las áreas que lograron su objetivo y las que no.
Cada área tiene un responsable a cargo.
- Facilita la aplicación de la administración por excepción, permitiendo a cada administrador comparar su presupuesto con los resultados reales y abordar las variaciones significativas.
 - Esto ayuda a detectar qué actividades o procesos no agregan valor y deben ser eliminados.
- Sustituye la presentación tradicional de los resultados, lo que favorece una delimitación más clara de las responsabilidades.
- Fomenta el uso de la administración por objetivos o por resultados, ya que divide el objetivo principal de la empresa en sub objetivos destinados a cada área.
 - Esto indica a cada ejecutivo las pautas a seguir para lograrlo.
 - Por ejemplo, establece estándares de producción y cuotas de ventas para cada área.

3.3.2 La estructura de la organización como fundamento del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

Para implementar el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad en una empresa, es fundamental tener una clara definición de los roles y responsabilidades de cada miembro de la organización.

De esta forma, se evita la existencia de situaciones en las que nadie asume la responsabilidad de lo sucedido.

El éxito de este sistema depende en gran medida de la existencia de una persona encargada de cada área, que pueda explicar las causas de cualquier situación que pueda surgir y que pueda rendir cuentas sobre su gestión ante el sistema de control administrativo.

El éxito es el resultado feliz y satisfactorio de un asunto, negocio o actuación. Asimismo, también hace referencia a la buena acogida de algo o alguien. La palabra, como tal, proviene del latín *exītus*, que significa 'salida'.

El éxito, por lo general, se asocia al triunfo o al logro de la victoria en algo que nos hayamos propuesto, así como a la obtención de un reconocimiento debido a nuestros méritos. De allí que el éxito también se relacione con el reconocimiento público, la fama o la riqueza³⁷

Esta es una condición indispensable para la correcta implementación del sistema y si no se comprende adecuadamente, puede invalidar su aplicación.

“Es lamentable encontrar empleados con muchos años de trabajo en una empresa que aún no tienen definida su función, porque la alta gerencia no ha encarado la tarea de elaborar un organigrama, no sólo con la distribución de los puestos que existen.

Sino con las actividades que se esperan de cada empleado, su autoridad y responsabilidad, de manera que cada miembro del personal sepa qué se espera de él, para poder conocer si está cumpliendo o no con esos fines.

No hay nada más frustrante para una persona que no saber a dónde la quieren llevar y si está haciendo bien o mal las cosas.

³⁷ <https://www.significados.com/exito/>

Todo ello sucede cuando no se define claramente la organización de la empresa. Esto se debe evitar elaborando un manual de organización.”³⁸ (Ramirez Padilla, pág. 443)

Un sistema de control adecuado es esencial para lograr el mejoramiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa.

Además, permite a la organización identificar tanto los aciertos como las fallas, y corregir o capitalizar estos respectivamente, en colaboración con cada uno de los responsables.

Es importante destacar que la implementación de este sistema de control solo es posible gracias a la existencia de personas a cargo de estas funciones.

Para facilitar el objetivo de comunicación del sistema, es recomendable codificar las diferentes áreas de responsabilidad.

Esta codificación puede ser numérica, utilizando números arábigos o romanos, alfabética o incluso una combinación de ambas, conocida como codificación alfanumérica.

La elección del tipo de codificación dependerá de cuál de ellos facilite una mejor comunicación entre los interesados del sistema.

Es esencial resaltar la importancia de la codificación, ya que no solo facilita la comunicación, sino que también se convierte en una herramienta fundamental para identificar y dar seguimiento a las diversas áreas de responsabilidad dentro del sistema de control.

Al examinar la siguiente ilustración, obtendremos una mejor comprensión de cómo funcionan los diferentes niveles en este contexto.

³⁸ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 443). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Ilustración 12: ACTUACIÓN DE LOS NIVELES



Fuente: Sofía Nieto Morales, Tipos de Control

3.4 Evaluación de las diferentes áreas de responsabilidad.

“Se explicó que la eficiencia con que se maneja un área depende de la relación de sus insumos y resultados. Dicha relación puede ser medida comparando lo que agrega valor respecto a lo que no agrega valor. La manera en que se realiza esta comparación depende de la naturaleza del área de responsabilidad de que se trate. No es igual el análisis de un centro de costos, que el de un centro de utilidades; deben considerarse los matices de las áreas de responsabilidad y elaborar el estudio basado en actividades con el cual se medirá la eficiencia de dicha unidad.”³⁹ (Ramirez Padilla, pág. 445)

³⁹ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 445). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

Los diferentes tipos de centros de responsabilidad se clasifican en función de la facilidad o dificultad de medir tanto los insumos que consumen como los resultados que generan, así como de la relación entre ambos.

De acuerdo con este criterio, se pueden distinguir los siguientes tipos de centros de responsabilidad:

- Centros de costos estándar.
- Centros de ingresos.
- Centros de gastos discrecionales.
- Centros de utilidades.
- Centros de inversiones.

3.4.1 Centros de costos estándar.

El sistema de control se basa en la premisa de que se pueden medir los resultados de un centro de producción multiplicando su cantidad física por el costo unitario estándar de cada producto obtenido.

De esta manera, se pueden detectar las variaciones en el área de producción, tanto en bienes como en servicios, y determinar su impacto en la empresa y en el área específica.

Es común que el director de producción sea evaluado y controlado en función de su capacidad para manejar eficientemente los estándares de costeo basados en actividades.

Este enfoque permite identificar los costos directos e indirectos asociados con cada actividad y asignarlos a los productos finales de manera más precisa, lo que a su vez ayuda a mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción.

“Este sistema de control debe incluir ciertos aspectos cuantificables aparte de los costos estándar, como normas de calidad, uso de la capacidad instalada, etc., lo cual también se debe indicar en forma estandarizada. También es conveniente

analizar ciertos datos cualitativos, como rotación de personal, moral del grupo, etc.”⁴⁰ (Ramirez Padilla, pág. 445)

“Para que los costos estándar sean operantes, como medida de eficiencia, deben ser producto de una investigación detenida hecha por expertos en la materia, más bien, que el resultado de cálculos hechos por la contabilidad”⁴¹ (Polar Falcón, pág. 6)

“Es peligroso hacer comparaciones de datos reales con patrones de eficiencia de los costos estándar, que no estén debidamente estudiados y tomar decisiones y exigir responsabilidades en base a las variaciones que resulten”⁴² (Polar Falcón, pág. 6).

En la siguiente imagen, se presenta un ejemplo de un sistema de costos estándares que permite determinar el costo de los productos y servicios que se producen en una empresa. Este proceso se realiza a través de la medición y registro de los costos involucrados en cada una de las etapas del proceso productivo.

El sistema de costos estándares parte del principio de que es posible establecer un costo estándar para cada uno de los insumos y procesos involucrados en la producción de un bien o servicio. Para ello, se fijan estándares de costo para cada insumo y proceso, tomando en cuenta factores como la cantidad, calidad y eficiencia.

Una vez establecidos los estándares de costo, se procede a medir los resultados reales en cada una de las etapas del proceso productivo, comparando los costos reales con los costos estándares.

⁴⁰ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 445-446). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

⁴¹ Polar Falcón, D. (s.f.). Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Lima: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una universidad pública (pág. 6)

⁴² Polar Falcón, D. (s.f.). Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Lima: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una universidad pública (pág. 6-7)

Las variaciones que se presenten entre los costos reales y los costos estándares, pueden ser analizadas para determinar las causas de las desviaciones y tomar medidas correctivas para mejorar la eficiencia del proceso.

En el sistema de costos estándares, se le da gran importancia a la medición y registro de los costos indirectos de producción, los cuales pueden ser difíciles de asignar directamente a un producto o servicio específico.

Por lo tanto, se utiliza una tasa de costos indirectos para asignar los costos indirectos a los productos o servicios.

Una vez que se han registrado y recopilado todos los costos asociados al proceso productivo, se realiza el cálculo del costo total de producción para cada producto o servicio. Esto implica considerar tanto los costos directos como los costos indirectos involucrados en dicho proceso.

El costo total de producción se obtiene sumando todos los costos directos e indirectos y luego se divide entre el número de unidades producidas. De esta manera, se obtiene el costo unitario de cada producto o servicio.

Este enfoque de cálculo del costo unitario es esencial para comprender la rentabilidad de cada unidad producida y facilita la toma de decisiones relacionadas con la fijación de precios, la planificación de la producción y la evaluación del desempeño financiero de la empresa.

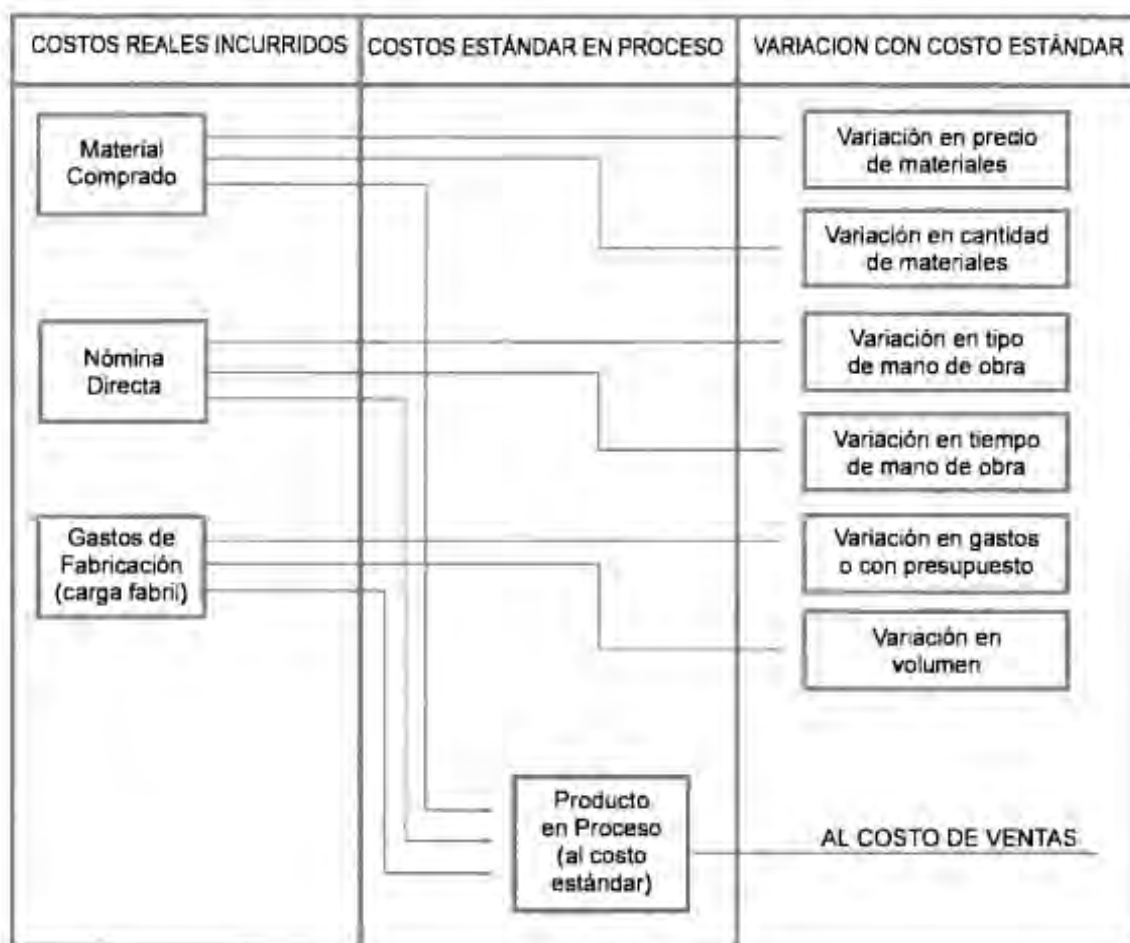
Después de calcular el costo unitario de cada producto o servicio, el siguiente paso es determinar el costo de ventas. Esto se logra multiplicando el costo unitario por el número de unidades vendidas durante un período específico.

El costo de ventas es una medida clave que refleja el gasto directo asociado a la producción de los bienes o servicios que se han vendido en un determinado periodo de tiempo. Al multiplicar el costo unitario por el número de unidades vendidas, se obtiene una cifra que representa el desembolso total en términos de los productos o servicios comercializados.

El cálculo preciso del costo de ventas es vital para evaluar la rentabilidad de las ventas, determinar los márgenes brutos y analizar la eficiencia de la empresa en términos de costos de producción. Esta información es crucial para la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la fijación de precios, el control de inventario y la planificación de la producción.

De esta manera, el sistema de costos estándares permite tener un control riguroso sobre los costos de producción y obtener información precisa para la toma de decisiones.

Ilustración 13: GRÁFICA DEL SISTEMA DE COSTOS ESTANDAR



Fuente: Dr. Ernesto Polar Falcón - Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

“Efectivamente, los presupuestos y los costos estándar, constituyen medidas de eficiencia, que en forma realista se pretenden alcanzar. Quiere decir, que todas aquellas operaciones que marchen de acuerdo con dichos presupuestos y los costos estándar, están dentro de los márgenes de eficiencia, previstos con anticipación.

Entonces, la atención debe concentrarse, en forma muy particular, hacia las desviaciones a los planes trazados. Es aquí, en donde se pone el mayor esfuerzo para conocer los problemas que originaron las deficiencias; para definir alternativas para solucionarlos, para tomar acción que implique correcciones inmediatas o planes de trabajo a largo plazo”⁴³ (Polar Falcón, pág. 6)

3.4.2 Centros de ingresos

Este centro de ingresos se enfoca en medir la efectividad de las actividades de venta en términos de captación de mercado, es decir, la cantidad de ventas generadas.

Para ello, se establece un presupuesto de ingresos y gastos de venta que permita hacer una comparación periódica entre lo presupuestado y lo real, con el fin de justificar las diferencias.

Por ejemplo, en la división de Bienes de Capital, el centro de responsabilidad de Mercadotecnia se encarga de este análisis.

Es importante destacar que este centro de responsabilidad no solo mide las ventas generadas, sino también el costo de lograr esas ventas, lo que permite evaluar la rentabilidad de las actividades de venta y mejorar su eficiencia en el futuro.

“Al igual que en un centro de costos, existen muchos factores que no pueden ser medidos; por ejemplo, la fijación de precios, la imagen del producto, etc., pero

⁴³ Polar Falcón, D. (s.f.). Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Lima: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una universidad pública (pág. 6)

que deben analizarse para evaluar la actuación de los ejecutivos de dicha área.”⁴⁴
(Ramirez Padilla, pág. 446)

“(…) Su función principal es la de obtener ingresos por ventas de productos o servicios de la compañía, y cuyo desempeño está ligado a la capacidad de dicho centro de cumplir con su cometido”.⁴⁵ (Gonzales Rodriguez, 2022-2023).

Para profundizar un poco más en el concepto de los centros de ingresos, es importante tener en cuenta que toso estos se llegan a enfocar en medir la captación de mercado, la cual esta expresada en términos de ventas que realiza la empresa sea diaria, semanal o mensual, lo cual se puede llegar a comparar con lo que en verdad cuesta llegar a todas esas ventas, para entenderlo mejor veamos el siguiente ejemplo:

Una tienda comercial puede considerar que cada uno de los departamentos que están dentro de la tienda sea un centro de ingreso tal como zapatos de hombre, zapatos de mujer, ropa de hombre, ropa de mujer, joyería, accesorios, etc.

Algunas características se pueden apreciar con el ejemplo son los siguientes:

En el ejemplo anterior, cada departamento de la tienda comercial se considera un centro de ingreso y se establece un presupuesto de ingresos de ventas y de gastos de venta para cada uno de ellos.

Es importante destacar que, aunque los centros de ingresos tienen costos asociados, estos son muy bajos en comparación con el beneficio que obtienen.

- Responsabilidad gerencial: el gerente del centro de ingresos es responsable principalmente del nivel de ingresos de la empresa, por lo que puede

⁴⁴ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 446). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

⁴⁵ Gonzales Rodriguez. (2022-2023). *Costos Investigacion De Operaciones Por Areas De Repondabilid D.* Mexico : Instituto Tecnologico Superior de Coatzacoalcos.

establecer los precios para lograr cumplir o superar los objetivos de ingresos, manteniendo los márgenes de beneficio acordados.

- El equipo de gestión es responsable de vender los bienes o servicios que la empresa produce a un costo específico y establece un precio de venta basado en los costos de producción más un margen de ganancia.
- El objetivo de los centros de ingresos es cumplir o superar los objetivos de ingresos, manteniendo los márgenes de beneficio acordados, y para ello es necesario establecer medidas de control y seguimiento de los presupuestos y los resultados periódicamente.

En otras palabras, podemos y con el ejemplo se puede llegar a la conclusión de que los centros de ingresos son una herramienta clave en la gestión de una empresa, ya que permiten enfocarse en la captación de mercado y el cumplimiento de los objetivos de ingresos, y para ello es fundamental establecer medidas de control y seguimiento de los presupuestos y los resultados de manera periódica.

3.4.3 Centros de gastos discrecionales

En cualquier organización, hay ciertas áreas que no se pueden medir como centros de costos estándar o de ingresos, ya que su función principal es proporcionar servicios y apoyo a las áreas operativas.

Estas áreas pueden incluir contabilidad, recursos humanos, departamento legal, investigación y desarrollo, finanzas, entre otras.

Aunque se les asigna un presupuesto, su efectividad y eficiencia no se pueden medir en términos monetarios. En otras palabras, el valor y la importancia que aportan al éxito de la empresa no se pueden traducir en números.

Por lo tanto, el control de costos no es necesariamente un indicador representativo del desempeño de los ejecutivos en estas áreas.

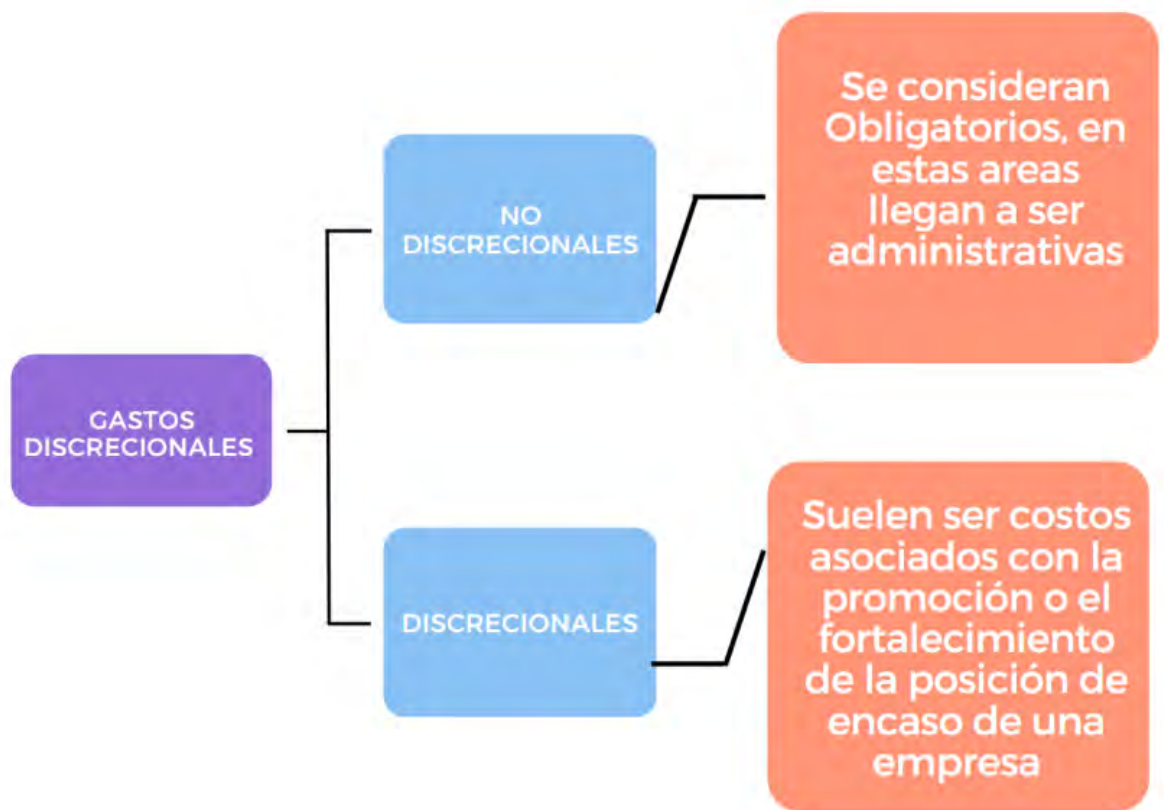
Sin embargo, contar con un presupuesto ayuda a motivar a los responsables a mantenerse dentro de los límites establecidos y ajustarse en consecuencia. A pesar

de esto, es importante recordar que lo esencial para evaluar a estos ejecutivos es la calidad del servicio que brindan y su contribución a la empresa en general.

Es fundamental entender que los gastos discrecionales se componen de dos partes distintas, cada una de las cuales tiene su propia función y propósito.

A continuación, se presenta una ilustración que muestra los componentes de los gastos discrecionales y su correspondiente explicación.

Ilustración 14: GASTOS DISCRECIONALES



Fuente: Elaboración propia

Para el éxito de la empresa, los gastos discrecionales se dividen en dos partes fundamentales.

- **Gastos discrecionales operativos:** Estos gastos están directamente relacionados con la operación del negocio y pueden ser controlados por los gerentes de línea.
 - Incluyen: gastos tales como publicidad, promoción de ventas, investigación de mercado y capacitación de personal.
 - La gestión adecuada de estos gastos puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- **Gastos discrecionales de capital:** Este tipo de gastos se refiere a la inversión en activos no corrientes, como maquinaria, equipo y propiedad.
 - Estos gastos están bajo la responsabilidad del gerente financiero y suelen requerir una mayor inversión.
 - Una buena gestión de estos gastos puede ayudar a mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Es importante tener en cuenta que el control adecuado de ambos tipos de gastos discrecionales puede contribuir significativamente al éxito de la empresa. Por lo tanto, es esencial que los gerentes comprendan la importancia de estos gastos y los manejen adecuadamente para lograr un crecimiento sostenible y rentable.

3.4.4 Centros de utilidad.

El área encargada del control de costos y generación de ingresos es responsable de informar sobre los márgenes de ganancia que genera la división.

“Los centros de costos estándar y de ingresos ya comentados miden básicamente un subconjunto de la utilidad de la organización a que pertenecen. Es necesario mantener la independencia de actuación de cada uno de los subconjuntos, para que no haya interferencia.

Sin embargo, cuando se quiere tener una visión completa de la actuación es necesario descentralizar, de tal forma que una persona sea responsable de

ingresos y costos; es decir, el control se ejercerá tanto en lo referente al manejo del área productiva como al área de mercados.”⁴⁶ (Ramirez Padilla, pág. 446).

La clave aquí es que un centro de utilidades permite medir tanto los insumos como los resultados y la relación entre ellos, lo que permite que la utilidad sea una medida integral del desempeño al evaluar insumos, mercados y su interacción.

Por ejemplo, se pueden tener divisiones como Enseres, Alimentos y Bienes de Capital que pueden ser evaluadas mediante esta herramienta.

Los centros de costos estándares, de gastos discrecionales y de ingresos miden básicamente un subconjunto de la utilidad de la organización a que pertenecen. Es necesario mantener la independencia de actuación de cada uno de los subconjuntos, para que no haya interferencia. Sin embargo, cuando se quiere tener una visión completa de la actuación es necesario descentraliza, de tal forma que una persona sea responsable de ingresos y costos; es decir, el control se ejercerá tanto en lo referente al manejo del área productiva como al área de mercados. El encargado de un centro de utilidades es responsable tanto del manejo de los costos como de obtener ingresos.⁴⁷ (Gonzales Rodriguez, 2022-2023)

La gerencia general de una unidad de negocio es un ejemplo claro de la importancia de medir tanto los ingresos como los gastos.

El responsable de esta área no solo debe reportar las ganancias obtenidas, sino también explicar cómo se han utilizado los recursos asignados para lograr estos resultados, y por último, analizar los márgenes de utilidad generados por la división.

En este sentido, el uso de un centro de utilidades permite medir no solo los insumos y resultados de una unidad de negocio, sino también las relaciones entre ellos.

⁴⁶ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 446). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

⁴⁷ Gonzales Rodriguez. (2022-2023). Costos Investigacion De Operaciones Por Areas De Repsondabilid D. Mexico : Instituto Tecnologico Superior de Coatzacoalcos.

De esta manera, se puede obtener una medida integral de la actuación del área, ya que se evalúa el uso de los recursos, el comportamiento del mercado y la interacción entre ambos factores.

Por ejemplo, si una división de la empresa dedicada a la venta de productos electrónicos tiene un centro de utilidades bien estructurado, se puede medir el rendimiento de los insumos como la publicidad y promoción, la calidad del producto, los gastos operativos, entre otros factores.

Asimismo, se pueden medir los resultados obtenidos, como la cantidad de ventas, la satisfacción del cliente, la lealtad del mismo, etc. Además, se pueden evaluar las relaciones entre estos factores, como el impacto de la publicidad en las ventas o la influencia de la calidad del producto en la satisfacción del cliente.

Se puede decir que un centro de utilidades es una herramienta fundamental para medir la eficiencia y eficacia de una unidad de negocio. Permite analizar tanto los insumos como los resultados, así como las relaciones entre ellos, lo que proporciona una visión integral de la actuación del área y permite una toma de decisiones más informada.

3.4.5 Centros de inversión

La diferencia entre un centro de utilidad y uno de inversión radica en lo que se mide. En el último, se evalúa cómo se han gestionado los activos o recursos asignados a una determinada área o división de la compañía. Estos son los principales centros de responsabilidad financiera que pueden utilizarse en cualquier organización.

Sin embargo, la pregunta es:

- ¿cuál es el más adecuado en cada circunstancia?

La respuesta es:

- Que todos lo son, pero es importante aplicar el más apropiado según las circunstancias.

Es esencial destacar que los informes generados por los diferentes centros de responsabilidad financiera deben diseñarse de acuerdo con la filosofía y el marco conceptual que se refiere al costeo basado en actividades.

Es decir, se deben mostrar todos los procesos con énfasis en aquellas actividades que no agregan valor, para fomentar un proceso de mejora continua. De esta manera, se puede medir la eficiencia y eficacia de cada centro de responsabilidad financiera y tomar decisiones adecuadas en consecuencia.

De la misma manera un centro de inversión es un centro de responsabilidad financiera dentro de una organización que se utiliza para evaluar el rendimiento de los activos y recursos que se han asignado a una determinada área o división de la empresa.

El objetivo principal de un centro de inversión es maximizar la rentabilidad de los recursos invertidos, y su desempeño se mide a través de indicadores financieros como el retorno sobre la inversión (ROI), el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Los gerentes de un centro de inversión tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de los activos para lograr los objetivos financieros establecidos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de centros de inversión que se pueden encontrar en una empresa:

- **División de producción:** la gerencia de esta área se encarga de administrar y controlar los recursos necesarios para la fabricación de productos, como la maquinaria, el personal, los materiales y los costos de producción.

El rendimiento de esta división se mide en función del margen de beneficio obtenido en la venta de los productos.

Un ejemplo para que se entienda mejor: Una línea de producción que utiliza maquinaria de alta tecnología.

Esta área también puede ser considerada como un centro de inversión, ya que se invierte en tecnología y equipos para mejorar la eficiencia y productividad de la producción.

- **División de investigación y desarrollo:** esta área se enfoca en la innovación y mejora de los productos existentes y en la creación de nuevos productos para la empresa.

Se invierten grandes cantidades de recursos en investigación y desarrollo, por lo que es importante medir el rendimiento de esta división en función de la capacidad de generar nuevas patentes y productos exitosos.

Un ejemplo para que se entienda mejor: Una división que se dedica a la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esta área es considerada como un centro de inversión porque se invierte en investigación y desarrollo para crear productos que puedan generar ingresos a largo plazo.

- **División de marketing:** esta área se encarga de la promoción de los productos y servicios de la empresa, el análisis del mercado y la investigación de las necesidades de los clientes.

La medición del rendimiento de esta división se basa en el aumento de las ventas y la mejora de la percepción de la marca.

Un ejemplo para que se entienda mejor: Una división que se dedica a la comercialización y venta de productos en mercados extranjeros.

En este caso, se invierte en la investigación de mercados, publicidad y promoción para expandir el alcance de la empresa a nivel internacional y obtener mayores ingresos.

- **División de recursos humanos:** esta área se encarga de la contratación, capacitación y desarrollo del personal de la empresa.

Se mide el rendimiento de esta división en función del grado de satisfacción y retención del personal, así como la disminución de los costos de contratación y rotación del personal.

En resumen, los centros de inversión se utilizan para medir el rendimiento de las áreas o divisiones de la empresa que invierten recursos significativos y cuyo éxito financiero está directamente relacionado con su desempeño.

3.5 Informes de las áreas de responsabilidad.

Los informes de las áreas de responsabilidad son documentos que presentan información financiera y operativa relacionada con un área o departamento específico dentro de una empresa.

Estos informes están diseñados para ayudar a los gerentes y directivos a tomar decisiones informadas al proporcionarles una visión clara y detallada del desempeño y los resultados de su área de responsabilidad.

Los informes pueden incluir información sobre ingresos, costos, gastos, márgenes de ganancia, recursos utilizados, eficiencia, eficacia y otras métricas relevantes.

Además, los informes de las áreas de responsabilidad pueden ser diseñados para resaltar los puntos fuertes y las áreas de mejora, lo que puede ayudar a los gerentes a desarrollar planes de acción para mejorar el desempeño en el futuro.

En la última fase del diseño de un sistema de control administrativo se mencionó que el éxito de este depende en gran medida de la manera en que se maneje la información.

Es crucial que el flujo de información responda a tres interrogantes fundamentales:

- ¿A quién se va a informar?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?

“Junto con esas tres preguntas es necesario que los informes sean relevantes y oportunos.

Por un lado, se debe excluir la información que no ayude a ejercer el control administrativo, de manera que lo informado ofrezca datos que faciliten la administración por excepción por parte de los responsables. Por otro lado, que

sean oportunos, o sea, que se emitan a tiempo para que se apliquen las acciones correctivas en el momento preciso.”⁴⁸ (Ramirez Padilla, pág. 447)

A continuación, se muestran ejemplo donde se puede observar los tipos de informes, la primera ilustración es la del Enfoque Mensual del grupo Tecnológico 612 del taller I de la división de Bienes de Capital, la segunda es el Informe Mensual del área 610 del taller I y por último Informe Mensual del área 600 división Bienes de Capital.

Además, que se presentara el flujo de información que va desde el grupo tecnológico 2, área 612, hasta el área 010 que es el de la dirección general de la empresa de tamaño medio.

Los flujos de información te llegan a garantizar que puede y/o existe la transparencia en todos los procesos y en todos los sistemas que están diseñados para cada empresa y de la misma manera que están desarrollados por la dirección.

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtención y uso compartido de la información necesaria de los recursos internos y externos, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización.

Los flujos de información se refieren al flujo de información de cumplimiento y normativa de arriba a abajo y de abajo a arriba esto hace que se comprenda de mejor manera la captación de información dentro de la empresa.

La función de cumplimiento recibe los anuncios reglamentarios, y el director de cumplimiento es responsable de difundir los anuncios a los jefes de departamento y partes interesadas pertinentes.

El flujo de información de cumplimiento es necesario para que se pueda mantener el apetito de riesgo de cumplimiento de todas las organizaciones ya que este llega a ser un gran indicador para cualquier tipo de organización, solo al saber y conocer

⁴⁸ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 447). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

este índice nos damos cuenta de que la información que se llega a compartir con las personas involucradas a la empresa o que estas son las interesadas al rubro de la empresa es vital para que no exista perdidas, en este caso perdidas de clientes por una mala reputación.

Si la información de este cumplimiento no se llega a compartir con las partes interesadas, puede provocar que se vea un aumento el riesgo de incumplimiento, lo que no llega a decir esto es que se puede generar pérdidas de reputación, operativas y financieras.⁴⁹

Ilustración 15: ENFOQUE MENSUAL DEL GRUPO TECNOLÓGICO 612 DEL TALLER I DE LA DIVISIÓN DE BIENES DE CAPITAL

INFORME MENSUAL				
Área 612 Grupo Tecnológico		Responsable: Ing. Juan Martín Meléndez		
Mes: Marzo		Acumulado		
Actividad: Fundición				
Agrega valor	No agrega valor		Agrega valor	No agrega valor
		Costos controlables:		
3000	(300)	Materiales	10000	(2000)
1000	(150)	Materiales indirectos	4000	(1100)
5000	(380)	Mano de obra	16000	(3150)
1500	(120)	Energéticos	5000	1300
300	(115)	Varios	1000	(300)
<u>10800</u>	<u>(1065)</u>	Total	<u>36000</u>	<u>(7850)</u>
		Costos no controlables:		
10000	—	Depreciación	30000	—
3000	—	Sueldo Ing. Meléndez	9000	—
<u>13000</u>	<u>—</u>	Total	<u>39000</u>	<u>—</u>

Fuente: Ramirez Padilla - Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 447).

⁴⁹ <https://financiacrimeacademy.org/es/flujos-de-informacion-como-fluye-la-informacion-correcta/#:~:text=El%20intercambio%20de%20informaci%C3%B3n%20entre,conoce%20como%20flujo%20de%20informaci%C3%B3n.>

La importancia de mostrar de manera clara y concisa lo que agrega y no agrega valor en cada área de responsabilidad ha sido destacada en las figuras 10-2, 10-3 y 10-4.

Esto permite que el ejecutivo que llega a ser responsable en cada área tenga una visión de manera integral del desempeño de toda su área del cual él es responsable, por lo tanto, en el periodo reportado como en lo acumulado al año, y pueda identificar las áreas de oportunidad para tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Ilustración 16: INFORME MENSUAL DEL ÁREA 610 DEL TALLER I

Área 610		Responsable: C. P. Jorge Hazouri	
Taller I			
Mes: Marzo		Acumulado	
Agrega valor	No agrega valor	Agrega valor	No agrega valor
		Costos controlables:	
12000	(1300)	Grupo tecnológico I	38000 (6120)
10800	(1065)	Grupo tecnológico 2	36000 (7850)
15000	(2350)	Grupo tecnológico 3	45000 (5530)
19000	(3100)	Taller I	58000 (7915)
<u>56800</u>	<u>(7815)</u>	Total	<u>177000 (27415)</u>
		Costos no controlables:	
18000	(1510)	Grupo tecnológico I	54000 (4915)
23000	—	Grupo tecnológico 2	69000 —
25000	(1310)	Grupo tecnológico 3	75000 (13150)
29000	(2020)	Taller II	87000 (16390)
<u>95000</u>	<u>(4840)</u>	Total	<u>285000 (34455)</u>

Fuente: Ramirez Padilla - Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 448).

Al analizar los datos presentados de la empresa y sus diferentes áreas de responsabilidad, se puede identificar un desafío significativo para la contabilidad: la asignación de costos que no están directamente vinculados a una sola área, pero que benefician a múltiples áreas dentro de la organización.

Para abordar esta situación, se utiliza una técnica llamada prorrateo primario. Esta estrategia implica la distribución proporcional de los costos no asignables a áreas específicas entre las áreas productivas y de servicio que se benefician de ellos.

El prorrateo primario se basa en una evaluación cuidadosa de cómo cada área se beneficia o utiliza los recursos compartidos. Se pueden utilizar diferentes bases de asignación, como el número de empleados, el tiempo de uso de los recursos o el espacio físico utilizado por cada área. Estas bases se utilizan para calcular el porcentaje de asignación de los costos compartidos a cada área.

Al aplicar el prorrateo primario, se busca lograr una distribución equitativa y razonable de los costos entre las áreas beneficiadas. Esto permite una mejor asignación de los recursos y una representación más precisa de los costos asociados a cada área, lo que facilita la toma de decisiones y el análisis del desempeño de la organización en cada una de sus áreas de responsabilidad.

Un ejemplo de esta situación podría ser la depreciación del edificio de la empresa, que debe ser distribuida entre las distintas divisiones y departamentos que se benefician de su uso. respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto le corresponde a la división de Bienes de Capital, a la de Enseres y a la de Alimentos?
- ¿Y cuánto a los departamentos de Mantenimiento, Finanzas y Recursos Humanos?

Incluso dentro de la división de Bienes de Capital, se puede cuestionar cómo se distribuye la depreciación entre el taller I, el taller II y el departamento de ensamble.

Ilustración 17: INFORME MENSUAL DEL ÁREA 600 DIVISIÓN BIENES DE CAPITAL

INFORME MENSUAL				
Área 600				
División Bienes de Capital		Responsable: C. P. Mario Laborín		
Mes: Marzo		Acumulado		
Agrega valor	No agrega valor		Agrega valor	No agrega valor
Costos controlables:				
56 800	(7 815)	Taller I	177 000	(27 415)
37 900	(5 302)	Taller II	200 000	(29 322)
45 000	(6 727)	Ensamble	224 000	(31 831)
10 000	(1 320)	Mercadotecnia	60 000	(7 187)
8 000	(1 150)	Administrativo	30 000	(3 150)
19 000	(2 625)	División Bienes de Capital	75 000	(6 274)
<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
176 700	(24 939)	Total	766 000	105 179
<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
Costos no controlables:				
95 000	(4 840)	Taller I	285 000	(34 455)
100 000	(6 381)	Taller II	300 000	(27 192)
80 000	(3 742)	Ensamble	240 000	(16 813)
35 000	(893)	Mercadotecnia	100 000	(14 121)
5 000	(1 215)	Administrativo	20 000	(1 390)
20 000	(815)	División Bienes de Capital	70 000	(2 178)
<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
335 000	(17 886)	Total	1 015 000	(96 149)
<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>

Fuente: Ramirez Padilla - Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 449)

“Junto con el problema del prorrateo primario mencionado en el párrafo anterior, la organización enfrenta el de distribuir los costos de los departamentos de servicio entre los departamentos o áreas que se ven beneficiados con dichos servicios, lo que se conoce como prorrateo secundario. Un ejemplo sería la forma de distribuir los costos de recursos humanos entre las divisiones Bienes de Capital, Enseres y Alimentos; Finanzas y Mantenimiento, de acuerdo con el organigrama presentado en la figura 10-1.

Ambos prorrateos se deben efectuar tomando en consideración para cada partida el mejor criterio relacionado con su generador de costo (cost driver). Recordemos que el enfoque actualmente es minimizar los prorrateos; es decir, se debe tratar de identificar lo más posible cada partida con su causa-efecto.”⁵⁰ (Ramirez Padilla, pág. 448)

La implementación de la contabilidad por áreas de responsabilidad puede ser un desafío, ya que requiere llevar a cabo asignaciones de costos precisas y claras. Esta metodología se basa en la diferenciación entre partidas controlables y no controlables para evaluar el desempeño de cada área, lo que implica una distribución adecuada de los costos para evitar que el propósito de la información se pierda.

Por lo tanto, es fundamental establecer criterios sólidos y precisos en la distribución de costos para garantizar que la contabilidad por áreas de responsabilidad se implemente de manera efectiva y cumpla con sus objetivos.

(...) Para evitar este problema de prorrateo, lo mejor es aplicar el sistema de costos por actividades y adaptarlo en cada caso. No olvidemos que entre menos sean los costos prorrateados mejor calidad tenemos en la información de costos; sin embargo, vemos una metodología para llevar dicha asignación.⁵¹ (Ramirez Padilla, pág. 448)

Cada empresa puede tener sus propios criterios sobre cómo presentar los costos en los reportes de actuación de las áreas de responsabilidad.

Sin embargo, es importante destacar que cualquier asignación o distribución de costos debe ser clara y justificada, con el fin de evitar confusiones y malentendidos en la interpretación de los datos.

⁵⁰ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 448). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

⁵¹ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 448). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

En este sentido, es conveniente que los costos no controlables también aparezcan en los reportes, pero identificados de manera clara y diferenciada de los costos controlables. De esta manera, el responsable del área puede tener una visión completa de los costos que se incurren en su área y los que no están bajo su control directo.

Es importante tener en cuenta que la contabilidad por áreas de responsabilidad tiene como objetivo evaluar la actuación de cada área, por lo que la inclusión de los costos no controlables en los reportes puede brindar una perspectiva más completa y realista de la situación de la empresa.

Sin embargo, cada empresa debe decidir la forma en que se presentan los datos de acuerdo a sus necesidades y objetivos específicos.

De la misma manera se tiene que tomar en cuenta la asignación de costos de los departamentos de servicio en las áreas de línea, ya que puede presentarse una serie de circunstancias que requieren atención.

Si se les cobra a las áreas de línea el uso del servicio, existe el riesgo de que dejen de utilizarlo, lo cual puede generar un impacto negativo en la empresa, ya que el departamento de servicio sigue siendo un gasto independientemente del uso que hagan de él las áreas productivas.

Para optimizar el uso de los departamentos de servicio, se recomienda asignar una cantidad global a cada área de la línea. De esta manera, todos los servicios, se utilicen o no, representan un gasto para la empresa y se garantiza su utilización eficiente.

La importancia que tiene esta asignación debe hacerse de manera cuidadosa y considerando las necesidades de cada área, para evitar desequilibrios en la distribución de los costos.

Un método que es el más adecuado para realizar una asignación o una distribución de los costos de las áreas de servicio entre los departamentos de línea llegaría ser la siguiente:

a) “Cada departamento de servicio debe elaborar su presupuesto maestro o anual, utilizando la técnica de presupuesto base cero, de manera que cada área de servicio determine correctamente la cantidad y calidad de servicio que va a prestar.” (Ramirez Padilla, pág. 449)

b) “Se seleccionarán las bases para efectuar la reasignación de los costos, teniendo en cuenta que el denominador o base que se elija representa lo mejor posible los beneficios que se generan a los departamentos de operación.

En este punto se debe tener en cuenta el cost driver, “generador de costo de dicho departamento”, para realizar una distribución correcta del costo del departamento.

Normalmente las bases que se eligen permanecen constantes durante varios años, hasta demostrar que ya no tiene sentido su empleo como herramienta de asignación de los costos.

Al seleccionar la base es necesario que tenga relación con el tipo de servicio proporcionado; por ejemplo, para distribuir mantenimiento, la base más adecuada es horas de mantenimiento utilizadas en cada área, en el departamento de Recursos Humanos, el número de empleados de cada área, etc. También son importantes la relación y la facilidad del proceso de distribución, ya que se debe evitar confusiones en la asignación.”⁵² (Ramirez Padilla, pág. 449)

Con el diagrama que se verá a continuación, llega a ser un diagrama donde podremos apreciar la secuencia con la que se siguen todos los informes, pero eso sí, tienen que estar a través de diferentes niveles dentro de la organización que se usa en el ejemplo.

Un diagrama es un diseño geométrico, cuya función es representar gráficamente procedimientos, procesos, ideas, soluciones, mecanismos o fenómenos, de tal

⁵² Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 449). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

modo que el "lector" pueda comprender de manera clara y rápida una información, y comprender también cómo actuar o qué esperar ante determinadas situaciones. Se entiende que un diagrama es semejante a un esquema que resume los elementos fundamentales de una información. Sin embargo, se diferencia de este en que el diagrama acude a elementos gráficos.⁵³

Se trata de un resumen completo, que sirve para conocer e interpretar información de manera simple y visual. Es necesario mencionar que no solo existe un diagrama, si no que existen diversos tipos de diagramas los cuales se llegan a utilizar según la necesidad comunicacional que tiene el individuo o la entidad o el objeto de estudio al que pretendemos llegar, como los diagramas de flujo, conceptuales, florales, sinópticos, entre otros⁵⁴.

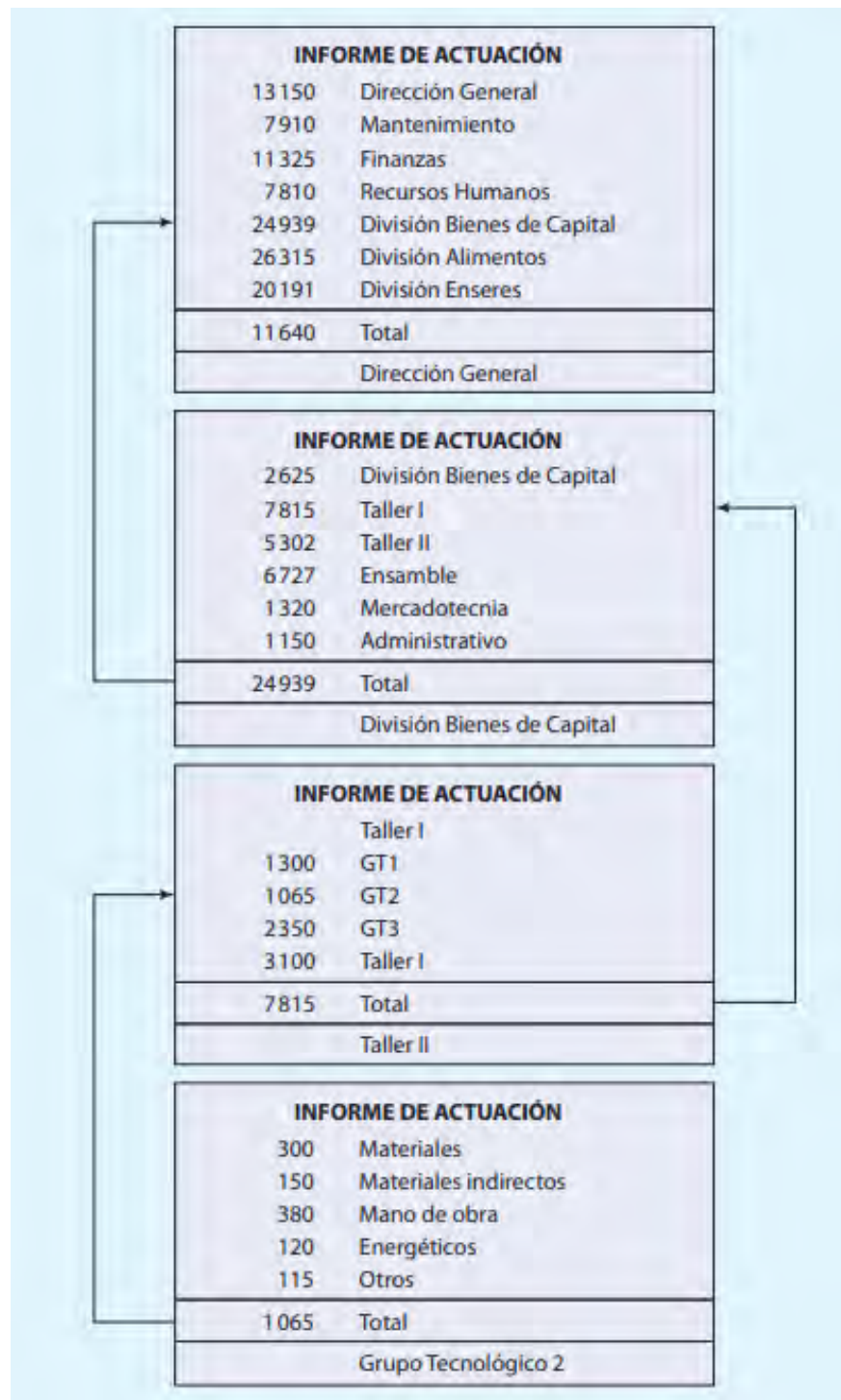
En el contexto mencionado, se puede observar cómo la información fluye desde el área 612, que corresponde al grupo tecnológico GT2. Esta información se comparte con el área 610, que forma parte del taller I. A su vez, el taller I es parte del área 600, que está dentro de la división de Bienes de Capital. Finalmente, todas estas áreas se integran en el área 010, que en este ejemplo representa la Dirección General. Este flujo de información refleja la estructura jerárquica y la organización de responsabilidades en la empresa. La información y los datos generados en el grupo tecnológico GT2 se comparten y transmiten hacia arriba en la cadena de mando y responsabilidad, llegando finalmente a la Dirección General.

Este proceso de comunicación y flujo de información es esencial para tomar decisiones informadas y realizar un seguimiento efectivo de las áreas de responsabilidad. A través de esta estructura organizativa, se asegura que la información pertinente llegue a las personas adecuadas en cada nivel de la jerarquía, permitiendo una gestión efectiva y una coordinación adecuada entre las diferentes áreas de la empresa.

⁵³ <https://www.significados.com/diagrama/>

⁵⁴ <https://concepto.de/diagrama/#ixzz80uDqRUFX>

Ilustración 18: REPORTE DE LOS COSTOS CONTROLABLES EN LAS ÁREAS DONDE SE TIENEN ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR DURANTE EL MES DE MARZO



Fuente: Ramirez Padilla - Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 450)

c) Se obtiene una tasa de aplicación cuando se hace una división entre el costo del departamento de servicio entre la base elegida de todos los departamentos en que va a ser asignado el costo del mismo.

$$\text{Tasa de distribución} = \frac{\text{Costos Presupuestos del Departamento}}{\text{Base Elegida}}$$

d) Se lleva a cabo la distribución propuesta entre los departamentos que utilizaron el servicio. Algunas recomendaciones que pueden ser útiles cuando una empresa considera cómo distribuir los costos de los departamentos de servicios⁵⁵ (Ramirez Padilla, pág. 451)

Para una correcta asignación o distribución de los costos de las áreas de servicio a los departamentos de operación, es importante tener en cuenta ciertos principios clave. En primer lugar, la tasa de aplicación siempre debe ser aplicada sobre los costos presupuestados del departamento de servicio, no sobre sus costos reales. De esta manera, se evita que el departamento de servicio transfiera sus deficiencias a los demás departamentos, lo cual no es justo ni preciso.

En segundo lugar, nunca se debe asignar los costos de un departamento de operación en función de la cantidad de servicio que ha sido solicitado por otros departamentos o áreas. Este enfoque puede llevar a confusiones y no refleja necesariamente el valor real que el departamento de servicio aporta a la empresa.

En su lugar, es mejor utilizar métodos de asignación de costos basados en factores más objetivos y relevantes, como el número de empleados o el espacio ocupado por cada departamento.

⁵⁵ Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, Contabilidad Administrativa Octava Edición (pág. 451). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

En tercer lugar, es importante controlar el comportamiento de los costos de cada área de servicio y su impacto en los departamentos de operación.

Es necesario distinguir entre costos variables y fijos que se originaron por el servicio prestado a cada área, para lo cual se puede utilizar la técnica de presupuesto flexible. De esta manera, se pueden identificar las áreas de servicio que están generando mayores costos y tomar medidas para optimizar su rendimiento y reducir los costos asociados.

Se puede decir que para una asignación justa y precisa de los costos de las áreas de servicio a los departamentos de operación, es fundamental aplicar una tasa de aplicación sobre los costos presupuestados, evitar basar la asignación en la cantidad de servicio solicitado, y controlar y analizar el comportamiento de los costos de cada área de servicio utilizando técnicas como el presupuesto flexible. De esta manera, se puede mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos de la empresa.

3.6 Ejemplo Asignación de los costos indirectos

Asignación de costos indirectos

La compañía Nevado de Colima, S.A., cuenta con los siguientes departamentos, cada uno considerado como un área de responsabilidad (véase figura 10-6):

Tabla 2: DEPARTAMENTOS DE LÍNEAS Y SERVICIOS

DEPARTAMENTOS DE LÍNEA	DEPARTAMENTOS DE SERVICIO
Mezclado	Control de Calidad
Enfriado	Mantenimiento
Moldeo	Finanzas
Terminado	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La compañía se dedica a fabricar bombas de agua para pozos profundos. Con la siguiente información, efectúe el prorrateo primario y secundario. Los costos presupuestados de las partidas utilizadas por diferentes departamentos de servicio y de línea son:

Tabla 3: COSTOS PRESUPUESTADOS

Depreciación del edificio	\$ 90,000 fijo totalmente
Energéticos	\$ 3,600 fijo + \$ 0.05 por kilowatt
Servicios públicos	\$ 4,500 fijo + \$ 0.2 por empleado
Varios	\$ 05 por metro cuadrado

Fuente: Elaboración propia

El área de la empresa es de 45 000 metros cuadrados. Información sobre las bases a utilizar para prorrateo primario:

Tabla 4: INFORMACIÓN SOBRE LAS BASES PARA UTILIZAR POR PRORRATEO PRIMARIO

	METROS CUADRADOS	EMPLEADOS	KILOWATTS
Mezclados	5.000	62	6.000
Enfriado	6.000	25	1.500
Moldeo	10.000	38	2.100
Terminado	9.000	43	1.900
Control de Calidad	2.000	6	300
Mantenimiento	3.000	12	500
Finanzas	6.000	40	360
Recursos Humanos	4.000	14	70
TOTAL	45.000	240	12.730

Fuente: Elaboración propia

Información respecto a las bases para efectuar el prorrateo secundario:

Tabla 5: INFORMACIÓN SOBRE LAS BASES PARA UTILIZAR POR PRORRATEO SECUNDARIO

	Horas maquinado	Piezas producidas
Mezclado	30.000	48.000
Enfriado	6.000	12.000
Moldeo	21.000	7.000
Terminado	3.000	43.000
Control de Calidad		
Mantenimiento		
Finanzas		
Recursos Humanos		
Total	60.000	110.000

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las Bases de asignación del prorrateo primario

- La depreciación del edificio se asigna con base en metros cuadrados ocupados:

$$Tasa\ de\ aplicación = \frac{\$ 90000}{\$ 45000} = \$2\ por\ m2$$

- Energéticos: en lo referente a la cuota fija se asignará por partes iguales entre los departamentos y la parte variable de acuerdo con la base ya estipulada.
Base para energética parte fija:

$$\frac{\$ 3600}{8\ deptos.} = \$450\ por\ departamento$$

De donde la ecuación de aplicación será $Y = 450 + \$0.50$

Servicios públicos: la cuota fija se asignará por partes iguales a los departamentos y la variable en función de la base establecida. Base para servicios públicos parte fija:

$$\frac{4500}{8 \text{ deptos.}} = \$562.5$$

$$Y = 562.5 + \$0.2 \text{ por empleado}$$

Varios se prorratean en función de metros cuadrados

Distribución secundaria

- Departamento de Recursos Humanos:

$$\frac{\text{Costo}}{\text{Núm. empleados}} = \frac{\$ 16950}{226} = \$ 75 \text{ por empleado}$$

- Departamento de Finanzas:

$$\frac{\text{Costo}}{\text{Núm. empleados}} = \frac{\$ 35670}{226} = \$ 5945$$

$$\frac{\text{Costo}}{\text{Horas en Maquina}} = \frac{\$ 24000}{60000} = \$ 0.4 \text{ por hora maquina}$$

- Departamento de Finanzas:

$$\frac{\text{Costo}}{\text{Unidades producidas}} = \frac{\$ 22000}{110000} = \$ 0.2 \text{ por unidad}$$

Como se puede apreciar de acuerdo con la anterior información, las bases de prorrateo fueron: el departamento de Recursos Humanos se distribuirá con base en empleados; Finanzas en partes iguales exceptuando Recursos Humanos; Mantenimiento con base en horas de maquinado.

Ilustración 19: PRORRATEO PRIMARIO Y SECUNDARIO DE LOS COSTOS INDIRECTOS “EL NEVADO DE COLIMA, S.A.”

	Recursos humanos	Finanzas	Mantenimiento	Control de calidad	Terminado	Moldeo	Enfriado	Mezclado
Costos indirectos de los departamentos	\$7 832	\$19 507	\$10 040	\$10 526	\$195 046	\$176 000	\$140 000	\$79 000
Primario								
Depreciación	8 000	12 000	6 000	4 000	18 000	20 000	12 000	10 000
Energéticos	453	468	475	465	545	555	525	750
Servicios públicos	565	570	565	564	571	570	567	574
Varios	100	125	75	50	225	250	150	125
Secundario								
Distribución de Recursos Humanos	<u>\$16 950</u>	3 000	900	450	3 225	2 850	1 875	4 650
Distribución de Finanzas		<u>\$35 670</u>	5 945	5 945	5 945	5 945	5 945	5 945
Distribución de Mantenimiento			<u>\$24 000</u>		1 200	8 400	2 400	12 000
Distribución de Control de Calidad				<u>\$22 000</u>	8 600	1 400	2 400	9 600
Costeo de los departamentos de línea					\$233 357	\$215 970	\$165 862	\$122 644

4. CONCLUSIÓN

El Análisis e Interpretación de los Sistemas de Control Administrativo es un tema fundamental en la gestión de cualquier empresa sin importar en que mercado se encuentre, a que segmento se enfoque o quienes sean sus clientes potenciales.

La implementación de un sistema de control administrativo eficiente es clave y muy importante para generar éxito de una organización, ya que este sistema nos permite la identificación de problemas y la toma de decisiones informadas.

Durante la realización del Trabajo- Informe, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre este tema, así como la entrevista a expertos en la materia. Todo ello permitió obtener una visión detallada y profunda sobre los sistemas de control administrativo.

De la misma manera se concluyó que los sistemas de control administrativo deben ser diseñados de manera que se adapten a las necesidades específicas de la empresa ya que todos tiene objetivos diferentes para su crecimiento.

Se observó que no existe un modelo único que pueda ser aplicado de forma general para todas las empresa y organizaciones. Teniendo en cuenta que la implementación de un sistema de control administrativo tiene que llevar un proceso gradual para que tenga mucha más eficiencia al momento de que los empleados lo implementen completamente, además que incluya la identificación de los procesos críticos y la definición de los objetivos y metas de la organización con la finalidad que al final de todo el proceso la empresa vea claramente cómo se está llevando a cabo el manejo del dinero y tengan a mediano plazo crecimiento, es importante mencionar que para que tenga más relevancia el sistema de control administrativo los empleados deben estar capacitados para que ellos sean capaces de observar si existe alguna irregularidad o alguna malversación de fondos para que se pueda actuar de manera inmediata ante la situación que la empresa este atravesando en ese momento y se pueda solucionar evitando situaciones críticas para la empresa.

Es esencial que los responsables de la gestión de la empresa tengan una comprensión clara de los sistemas de control administrativo y que se aseguren de

que el personal de la empresa entienda su importancia y su función en la toma de decisiones. Además, es importante que se realice una evaluación periódica de los sistemas de control administrativo para detectar posibles fallos y llevar a cabo las correcciones necesarias.

Además, se ha mencionado la importancia de establecer criterios claros y correctos en la distribución de costos para evitar diluir el espíritu del sistema de información.

Por ejemplo, una empresa de producción que implementa un sistema de control de costos adecuado puede identificar fácilmente los costos excesivos en un área y tomar medidas para reducirlos, lo que le permitirá aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

En conclusión, este Trabajo - Informe ha permitido comprender la importancia de los sistemas de control administrativo en la gestión empresarial, y su implementación adecuada puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado cada vez más competitivo. Además, que un sistema de este tipo permite la identificación de problemas y la toma de decisiones informadas, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, D. ., (1972). *Management Control Systems*. Illinois: Inc., Homewood.
- Ávila Lopez, B., Alvarez Diaz, C. E., Samiento Quiroa, O. D., Calan Ajbaj, F. E., Perez Aguilar , M. T., Garcia Monroy, A. E., . . . Lopez Sanchez , E. R. (23 de Octubre del 2016). Contabilidad por áreas de responsabilidades. *Issuu*, 16.
- Bello, U. A. (s.f.). *Conoce cuáles son las fases del Control de Gestión*. Iquique - Chile: Universidad Andres Bello - Advance Programa Ejecutivo de Pregrado.
- CAPACITACION, C. -M. (s.f.). Control Interno. *PROGRAMA BÁSICO DE FORMACIÓN para auditores y abogados*, 66.
- Castro, J. (22 de Septiembre de 2021). Control administrativo: su importancia en las empresas para crecer. *CORPONET*.
- Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
- Gonzales Rodriguez. (2022-2023). *COSTOS INVESTIGACION DE OPERACIONES POR AREAS DE RESPONDABILID D*. Mexico : Instituto Tecnologico Superior de Coatzacoalcos.
- Navarrete Lozano, K. E. (20 de Diciembre de 2019). El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos. *Gestiopolis*.
- Nieto Morales, S. (2016). Tipos de Control. *SlidePlayer.es Inc*, 27.
- Polar Falcón, D. (s.f.). *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*. Lima: La Universidad Nacional Mayor de San Marcos es una universidad pública .
- Ramirez Padilla, D. (s.f.). Contabilidad Administrativa Octava Edición. En D. N. Padilla, *Contabilidad Administrativa Octava Edición* (pág. 626). Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- School, E. B. (s.f.). *5 fases del proceso de control de gestión*. Barcelona: Euncet Business School.

SITIOS WEB CONSULTADOS

<https://www.sdelsol.com/glosario/analisis-de-sensibilidad/#>

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto>

<https://www.euroinnova.bo/blog/que-es-el-analisis-de-sensibilidad>

<https://concepto.de/objetivo-general/>

<https://www.diferenciador.com/objetivos-generales-y-objetivos-especificos/>

<https://es.scribd.com/document/399877965/Informes-de-las-a-reas-de-responsabilidad-resumido#>

<https://slideplayer.es/slide/3843381/>

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009

<https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-cumplimiento-normativo-en-una-empresa.html>

<https://slideplayer.es/slide/10275491/>

<https://www.zonaeconomica.com/control>

<https://concepto.de/objetivos-especificos/#ixzz80qgFczHt>

<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

<https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

<https://diccionarioactual.com/ventaja/>

<https://www.buscapalabra.com/definiciones.html?palabra=desventaja#resultados>

<https://www.significados.com/feedback/>

<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

<https://www.infoautonomos.com/contabilidad/introduccion-la-contabilidad/>

<https://www.anfix.com/blog/contabilidad-basica/que-es-y-para-que-sirve-la-contabilidad>

<https://definicion.de/distincion/>

<https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>

<https://www.significados.com/exito/>

<https://financiacrimeacademy.org/es/flujos-de-informacion-como-fluye-la-informacion-correcta/#:~:text=El%20intercambio%20de%20informaci%C3%B3n%20entre,conoce%20como%20flujo%20de%20informaci%C3%B3n.>

<https://www.significados.com/diagrama/>

LIBROS CONSULTADOS

- **"Control Administrativo"** por **Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan**: este libro es una excelente introducción al control administrativo y proporciona una guía detallada sobre cómo diseñar y aplicar sistemas de control eficaces: <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/L4033.pdf>
- **"Sistemas de control administrativo"** por **Marshall W. Meyer y Peter D. MacFarlane**: este libro se centra en la planificación y el control de la gestión empresarial y proporciona una visión detallada de cómo diseñar sistemas de control efectivos.
- **"Contabilidad administrativa"** por **Ray H. Garrison, Eric W. Noreen y Peter C. Brewer**: este libro se centra en la contabilidad de costos y su relación con la gestión empresarial. Proporciona una guía detallada sobre cómo utilizar la contabilidad administrativa para tomar decisiones informadas.