

INTRODUCCIÓN

El control de gestión constituye una disciplina fundamental dentro del ámbito de la Administración y Dirección de Empresas, tanto en su dimensión académica como en su aplicación profesional. En un contexto caracterizado por la creciente complejidad organizativa, la transformación digital, la globalización de los mercados y el incremento de las exigencias de transparencia y rendición de cuentas, el control de gestión se configura como un sistema esencial para la planificación, la coordinación y la evaluación de la actividad organizativa.

Este libro se ha concebido como texto docente de referencia para la asignatura de *Control de Gestión* del Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la Universidad de Almería, en coherencia con los objetivos formativos y las competencias previstas en el plan de estudios. Su finalidad es proporcionar al alumnado un marco conceptual sólido que permita comprender el control de gestión no solo como un conjunto de técnicas, sino como un sistema integrado de apoyo a la toma de decisiones y al gobierno de las organizaciones.

No obstante, el alcance del texto trasciende el contexto específico de dicha asignatura. El enfoque adoptado, basado en una concepción amplia e integradora del control de gestión, hace que el contenido resulte de interés para estudiantes de titulaciones afines, profesorado universitario y estudiosos de la disciplina interesados en el análisis de los sistemas de control en organizaciones contemporáneas.

En este sentido, el texto no se limita a presentar un manual descriptivo de técnicas de control de gestión, sino que propone una relectura del control desde la perspectiva de la gobernanza organizativa, entendiendo los sistemas de control como mecanismos que estructuran la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la legitimidad de las organizaciones.

Este enfoque permite superar concepciones estrictamente instrumentales del control y situarlo en el centro del análisis organizativo, especialmente relevante en contextos caracterizados por la complejidad, la pluralidad de objetivos y la creciente presión institucional.

Desde una perspectiva institucional, el libro se alinea con los principios que orientan la actividad académica de la Universidad de Almería: el rigor científico, la calidad docente, la transferencia del conocimiento y la reflexión crítica sobre los retos económicos y organizativos actuales. El control de gestión se aborda como un sistema que conecta la estrategia con la acción, la información con la decisión y la evaluación del desempeño con la rendición de cuentas.

Uno de los rasgos distintivos del texto es su orientación integradora. Frente a enfoques limitados a una lógica exclusivamente instrumental, el libro presenta el control de gestión como una disciplina condicionada por el contexto organizativo, la estructura de gobierno y la pluralidad de objetivos. Esta perspectiva resulta especialmente adecuada en el ámbito universitario, donde la formación debe fomentar la comprensión analítica y crítica de los fenómenos empresariales.

De manera transversal, el manual incorpora cuestiones que resultan hoy esenciales en el estudio del control de gestión, como la digitalización de los sistemas de información, la ética empresarial, la gobernanza organizativa y la sostenibilidad. Estos elementos se

integran en el desarrollo de los contenidos como dimensiones estructurales del control, y no como aspectos complementarios.

La asignatura de Control de Gestión desempeña una función integradora dentro del plan de estudios del GADE, al conectar conocimientos procedentes de la contabilidad financiera, la contabilidad de costes, la dirección estratégica y los sistemas de información. Este libro ha sido estructurado para facilitar dicha integración, permitiendo al estudiante comprender el control de gestión como un sistema organizativo global y coherente.

Desde el punto de vista pedagógico, el texto responde a la necesidad de adaptar la enseñanza del control de gestión a las transformaciones experimentadas por las organizaciones en las últimas décadas. La complejidad creciente de los entornos empresariales y la ampliación de las exigencias de rendición de cuentas requieren un enfoque docente que supere modelos centrados exclusivamente en el control presupuestario y financiero.

El libro adopta, por tanto, una concepción del control de gestión como proceso dinámico que influye en la toma de decisiones, en el comportamiento organizativo y en la asignación de recursos. Esta aproximación permite al alumnado comprender que los sistemas de control no se limitan a medir resultados, sino que desempeñan un papel activo en la orientación de la acción organizativa.

Asimismo, el manual presta atención a la aplicación del control de gestión en distintos tipos de organizaciones. Junto a la empresa privada, se analizan entidades sin fines lucrativos, organizaciones públicas, universidades y sectores altamente regulados, con el objetivo de mostrar la naturaleza contingente del control de gestión y evitar una transferencia acrítica de modelos.

Aunque concebido prioritariamente como manual docente para el Grado en Administración y Dirección de Empresas, el enfoque adoptado permite que el texto resulte igualmente útil para el profesorado universitario y para investigadores interesados en el análisis de los sistemas de control en organizaciones complejas, públicas y privadas.

CAPÍTULO 1

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

El control de gestión constituye uno de los pilares fundamentales de la dirección de empresas y de la comprensión del funcionamiento interno de las organizaciones. Su estudio resulta imprescindible para analizar cómo las empresas planifican sus objetivos, asignan recursos, coordinan actividades y evalúan resultados en entornos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio constante. El control de gestión no puede entenderse como una función aislada, sino como un sistema integrado que conecta la estrategia con la acción cotidiana y que influye de manera decisiva en la toma de decisiones organizativas.

Tradicionalmente, el control de gestión ha sido asociado a prácticas de supervisión y seguimiento, estrechamente vinculadas a la contabilidad de costes y al control presupuestario. Sin embargo, esta visión resulta hoy claramente insuficiente para explicar el alcance real de la disciplina. Las organizaciones contemporáneas operan en contextos altamente dinámicos, donde los objetivos no se limitan al beneficio económico y donde la información relevante para la gestión trasciende los datos puramente financieros. En este nuevo escenario, el control de gestión ha evolucionado hacia enfoques más amplios, incorporando dimensiones estratégicas, organizativas y tecnológicas.

Este capítulo tiene como finalidad introducir al lector en los fundamentos del control de gestión en la empresa, proporcionando un marco conceptual sólido que sirva de base para el desarrollo de los capítulos posteriores. A lo largo del capítulo se abordará la evolución histórica del control de gestión, su relación con la contabilidad, sus principales funciones dentro de la organización y el papel que desempeñan los sistemas de información y la figura del *controller*. Asimismo, se contextualizará la disciplina dentro del GADE, destacando su relevancia formativa.

Comprender el control de gestión exige, en primer lugar, reconocer su carácter interdisciplinar. Aunque se apoya en la información contable, el control de gestión no se reduce a una extensión de la contabilidad financiera ni de la contabilidad de costes. Por el contrario, integra aportaciones de la dirección estratégica, la teoría de la organización, los sistemas de información y el comportamiento organizativo. Esta integración permite al control de gestión actuar como un puente entre el análisis económico y la acción directiva.

Desde una perspectiva empresarial, el control de gestión cumple una función esencial de alineación. A través de objetivos, indicadores, presupuestos y sistemas de seguimiento, contribuye a asegurar que las decisiones y comportamientos de los distintos niveles de la organización se orienten hacia los fines estratégicos definidos por la dirección. Este proceso de alineación resulta especialmente relevante en organizaciones de cierto tamaño o grado de descentralización, donde la coordinación no puede basarse exclusivamente en la supervisión directa.

No obstante, el control de gestión no debe concebirse únicamente como un mecanismo de control en sentido restrictivo. Los enfoques contemporáneos destacan su papel como herramienta de apoyo a la toma de decisiones y como facilitador del aprendizaje organizativo. Los sistemas de control no solo permiten detectar desviaciones respecto a lo planificado, sino también generar información que ayude a revisar supuestos, replantear estrategias y mejorar los procesos internos.

El capítulo también pone de relieve la estrecha relación existente entre el control de gestión y los sistemas de información. La calidad, oportunidad y relevancia de la información constituyen elementos clave para el funcionamiento eficaz de cualquier sistema de control. La digitalización y el desarrollo de tecnologías de la información han ampliado de manera significativa las posibilidades del control de gestión, pero también han introducido nuevos desafíos relacionados con la sobrecarga informativa, la fiabilidad de los datos y la interpretación de los resultados.

En este contexto, adquiere especial relevancia la figura del *controller*, entendido no solo como un técnico en información económica, sino como un profesional con una visión transversal de la organización. El *controller* actúa como intermediario entre los sistemas de información y la dirección, contribuyendo a transformar los datos en conocimiento útil para la gestión. Esta función exige competencias analíticas, comunicativas y éticas que deben ser desarrolladas desde la formación universitaria.

Desde el punto de vista académico, el control de gestión ha experimentado una notable expansión como campo de estudio e investigación. La literatura especializada ha evolucionado desde enfoques normativos centrados en el diseño óptimo de sistemas de control hacia perspectivas más descriptivas e interpretativas, interesadas en analizar cómo se utilizan realmente estos sistemas en las organizaciones. Este giro ha permitido comprender mejor los efectos del control sobre el comportamiento organizativo y sus implicaciones para la gobernanza empresarial.

Para el estudiante del GADE, el estudio del control de gestión representa una oportunidad para integrar conocimientos adquiridos en otras materias y para desarrollar una comprensión global de la empresa. A diferencia de asignaturas centradas en áreas funcionales específicas, el control de gestión ofrece una visión transversal que permite analizar la empresa como un sistema interrelacionado de decisiones, recursos y resultados.

Este capítulo se concibe, por tanto, como una puerta de entrada a la disciplina, proporcionando los conceptos y marcos analíticos necesarios para abordar con rigor los contenidos posteriores del texto. Su estructura responde a una lógica progresiva: se parte del concepto y la evolución del control de gestión, se analiza su relación con la contabilidad, se examinan sus principales funciones organizativas, se profundiza en el papel del *controller* y los sistemas de información, y se concluye con una reflexión sobre su encaje en la formación universitaria en ADE.

Así, el objetivo de este capítulo es sentar las bases para una comprensión amplia y crítica del control de gestión, superando visiones simplificadoras y destacando su relevancia estratégica, organizativa y formativa. A lo largo del texto se desarrollarán y ampliarán estas ideas, pero es en este primer capítulo donde se establece el marco conceptual que permitirá al lector comprender el control de gestión como una disciplina clave para la dirección responsable y eficaz de las organizaciones.

1.2. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión constituye una función esencial dentro de la dirección de empresas, orientada a asegurar que los recursos de la organización se utilicen de manera eficiente y coherente con los objetivos estratégicos establecidos. Su finalidad no se limita a verificar resultados una vez obtenidos, sino que se extiende a influir de forma continua en el comportamiento de la organización para favorecer el logro de dichos objetivos. El control de gestión actúa como un vínculo entre la estrategia formulada por la dirección

y las decisiones operativas adoptadas en los distintos niveles organizativos (Anthony y Govindarajan, 2007).

A diferencia de otras áreas de la contabilidad, el control de gestión no se centra exclusivamente en el registro de hechos económicos pasados, sino en el uso de la información como instrumento para la planificación, la coordinación y la toma de decisiones. La información generada por los sistemas de control permite anticipar problemas, evaluar alternativas y orientar la acción futura, lo que confiere al control de gestión un carácter eminentemente dinámico y prospectivo.

El origen del control de gestión está estrechamente vinculado al desarrollo de las grandes organizaciones empresariales a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. La expansión industrial, el aumento del tamaño de las empresas y la progresiva separación entre propiedad y gestión hicieron necesaria la implantación de mecanismos formales que permitieran supervisar la actividad empresarial. El control se concibió inicialmente como un instrumento de vigilancia y corrección, orientado a garantizar la eficiencia en el uso de los recursos y a prevenir comportamientos oportunistas.

Durante esta primera etapa, el control de gestión se apoyó fundamentalmente en la contabilidad de costes y en el control presupuestario. La estandarización de procesos productivos y la estabilidad relativa del entorno económico favorecieron el desarrollo de sistemas de costes diseñados para medir la eficiencia operativa y controlar el consumo de recursos. El presupuesto se consolidó como la herramienta central del control, al permitir establecer objetivos cuantificados y comparar los resultados reales con los previstos (Horngren et al., 2015).

Sin embargo, a medida que las organizaciones crecieron en complejidad y diversificaron sus actividades, comenzaron a manifestarse las limitaciones de este enfoque tradicional. El énfasis exclusivo en el control de costes resultaba insuficiente para gestionar organizaciones descentralizadas, con múltiples centros de responsabilidad y objetivos heterogéneos. Además, la creciente competencia y la aceleración de los cambios tecnológicos pusieron de relieve la necesidad de sistemas de control más flexibles y orientados a la estrategia.

Durante la segunda mitad del siglo XX, el concepto de control de gestión experimentó una evolución significativa. El trabajo de Anthony (1965) supuso un punto de inflexión al definir el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias formuladas. Esta definición amplió el alcance del control, incorporando explícitamente la dimensión estratégica y el comportamiento humano.

A partir de este enfoque, el control de gestión dejó de concebirse únicamente como un mecanismo de supervisión *ex post* y pasó a entenderse como un proceso continuo de planificación, seguimiento y evaluación. La descentralización organizativa reforzó la importancia de los centros de responsabilidad y de los sistemas de evaluación del desempeño, que debían permitir medir la contribución de cada unidad al logro de los objetivos globales de la organización.

Durante las últimas décadas del siglo XX, el control de gestión incorporó progresivamente indicadores no financieros, reconociendo que el desempeño organizativo no puede evaluarse únicamente a partir de resultados económicos a corto plazo. Aspectos como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación o el desarrollo del capital humano comenzaron a formar parte de los sistemas de control, especialmente en organizaciones orientadas al largo plazo (Kaplan y Norton, 1996).

En la actualidad, el control de gestión se concibe como un sistema integrado que conecta la estrategia con la acción operativa y los resultados obtenidos. Este enfoque reconoce que las organizaciones operan en entornos caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo. En consecuencia, los sistemas de control deben ser capaces de adaptarse a estas condiciones, proporcionando información relevante y oportuna para la toma de decisiones en distintos niveles de la organización (Merchant y Van der Stede, 2017).

Asimismo, el control de gestión contemporáneo pone un énfasis creciente en el aprendizaje organizativo. Más allá de detectar desviaciones, el control se orienta a comprender las causas de los resultados obtenidos y a generar conocimiento que permita mejorar el desempeño futuro. Desde esta perspectiva, el control de gestión no debe entenderse como un mecanismo coercitivo, sino como una herramienta de apoyo a la gestión y al desarrollo organizativo (Simons, 2000).

La evolución del control de gestión refleja el tránsito desde una concepción instrumental, centrada en el control de costes y el presupuesto, hacia un enfoque más amplio e integrador, en el que el control se configura como un proceso clave para la implementación de la estrategia, la coordinación organizativa y la toma de decisiones en contextos complejos.

1.3. CONTROL DE GESTIÓN Y CONTABILIDAD

El control de gestión mantiene una relación estrecha con la contabilidad, aunque no debe identificarse plenamente con ella. Ambas disciplinas comparten herramientas, información y conceptos, pero persiguen finalidades distintas dentro de la organización. Mientras que la contabilidad financiera se orienta a proporcionar información económica y financiera a los agentes externos, el control de gestión se centra en el uso interno de la información como apoyo a la planificación, la coordinación y la toma de decisiones (Horngren et al., 2015).

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que la contabilidad financiera responde fundamentalmente a exigencias normativas y de transparencia, mientras que el control de gestión se caracteriza por su flexibilidad y adaptación a las necesidades específicas de cada organización. La información utilizada en el control de gestión no está sujeta a criterios estrictos de normalización contable, sino que se diseña en función de su utilidad para la gestión.

La contabilidad de gestión constituye el principal vínculo entre la contabilidad y el control de gestión. Su objetivo es proporcionar información relevante para la toma de decisiones internas, especialmente en relación con la asignación de recursos, el análisis de la eficiencia y la evaluación del desempeño. Dentro de este ámbito, la contabilidad de costes ha desempeñado históricamente un papel central en el desarrollo de los sistemas de control.

El análisis de costes permite conocer cómo se consumen los recursos en los distintos procesos de la organización y evaluar la eficiencia con la que se desarrollan las actividades. Herramientas como el cálculo del coste de productos y servicios, el análisis de márgenes o la imputación de costes a centros de responsabilidad han sido tradicionalmente esenciales para el control de gestión, especialmente en entornos industriales caracterizados por procesos productivos estandarizados (Anthony y Govindarajan, 2007).

No obstante, limitar el control de gestión a la contabilidad de costes supone adoptar una visión excesivamente reducida. En muchas organizaciones, especialmente en aquellas orientadas a los servicios o al conocimiento, los costes directos representan solo una parte del desempeño organizativo. Aspectos como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la innovación o la reputación corporativa no pueden captarse adecuadamente a través de los sistemas tradicionales de costes.

Esta limitación ha impulsado una evolución del control de gestión hacia la incorporación de información no financiera. Indicadores relacionados con la calidad, los plazos de entrega, la fidelización de clientes o el desempeño del personal han pasado a formar parte de los sistemas de control, complementando la información económica tradicional. Este enfoque reconoce que el desempeño organizativo es multidimensional y que la creación de valor no puede evaluarse únicamente a partir de resultados financieros a corto plazo (Kaplan y Norton, 1996).

El control de gestión se configura como un sistema integrador que combina información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa. La información contable sigue siendo fundamental, pero se complementa con datos procedentes de otras áreas de la organización, como marketing, recursos humanos, operaciones o sistemas de información. Esta integración permite a la dirección disponer de una visión más completa del funcionamiento de la empresa.

Otra diferencia relevante entre la contabilidad y el control de gestión radica en su orientación temporal. Mientras que la contabilidad financiera se centra principalmente en el registro de hechos pasados, el control de gestión tiene una clara orientación hacia el futuro. A través de presupuestos, previsiones y análisis de escenarios, el control de gestión contribuye a anticipar resultados y a evaluar las consecuencias de las decisiones antes de que estas se materialicen.

Asimismo, el control de gestión desempeña un papel clave en la evaluación del desempeño de las personas y de las unidades organizativas. A diferencia de la contabilidad financiera, que ofrece una visión agregada de la empresa, el control de gestión permite desagregar la información y analizar la contribución de centros de responsabilidad, departamentos o proyectos específicos. Esta desagregación resulta especialmente relevante en organizaciones descentralizadas, donde la autonomía de las unidades requiere sistemas de control adecuados (Merchant y Van der Stede, 2017).

Por último, es importante destacar que la relación entre contabilidad y control de gestión no es estática, sino que evoluciona en función del contexto organizativo y del entorno económico. La digitalización, el desarrollo de sistemas de información integrados y el uso creciente de herramientas analíticas han ampliado las posibilidades de ambos ámbitos, reforzando su interdependencia y su papel estratégico dentro de la organización.

En consecuencia, el control de gestión no puede entenderse como una mera extensión de la contabilidad, sino como un sistema de dirección que utiliza la información contable como uno de sus principales soportes, pero que la trasciende para incorporar una visión global y orientada a la acción.

1.4. FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El control de gestión desempeña un conjunto de funciones clave dentro de la organización, todas ellas orientadas a facilitar el logro de los objetivos empresariales y a mejorar el desempeño global. Estas funciones no deben entenderse de forma aislada,

sino como partes interrelacionadas de un proceso continuo que conecta la estrategia con la acción y los resultados.

1.4.1. Función de planificación

Una de las funciones fundamentales del control de gestión es la planificación. A través de esta función, el control contribuye a la definición de objetivos y a la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. La planificación permite traducir la estrategia general de la empresa en metas concretas, cuantificables y temporalmente definidas, facilitando su implementación en los distintos niveles organizativos (Anthony y Govindarajan, 2007).

Los presupuestos constituyen la herramienta más representativa de esta función. Mediante el presupuesto, la organización establece previsiones sobre ingresos, costes e inversiones, sirviendo como referencia para la actuación futura. No obstante, la planificación en el marco del control de gestión no se limita al presupuesto anual, sino que incluye planes a medio plazo, previsiones continuas y análisis de escenarios, especialmente relevantes en entornos caracterizados por la incertidumbre.

Desde esta perspectiva, el control de gestión no actúa únicamente como un mecanismo de fijación de objetivos, sino como un sistema que facilita la reflexión estratégica y la coherencia entre los distintos planes de la organización.

1.4.2. Función de coordinación

El control de gestión cumple también una función esencial de coordinación dentro de la organización. A medida que las empresas crecen y se descentralizan, aumenta la necesidad de mecanismos que aseguren la coherencia entre las decisiones adoptadas por las distintas unidades organizativas.

En organizaciones estructuradas en centros de responsabilidad, el control de gestión permite alinear los objetivos de departamentos, divisiones o proyectos con los objetivos globales de la empresa. A través de sistemas de información y de indicadores de desempeño, el control facilita la comunicación entre niveles jerárquicos y reduce los conflictos derivados de intereses divergentes (Merchant y Van der Stede, 2017).

Esta función resulta especialmente relevante en organizaciones complejas, donde la autonomía operativa de las unidades debe combinarse con la consecución de objetivos comunes. El control de gestión actúa, así como un mecanismo integrador que favorece la coherencia organizativa sin eliminar la flexibilidad necesaria para la adaptación al entorno.

1.4.3. Función de evaluación del desempeño

Otra función central del control de gestión es la evaluación del desempeño. Esta función consiste en comparar los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos, identificando desviaciones y analizando sus causas. Tradicionalmente, esta evaluación se ha basado en indicadores financieros, como costes, márgenes o resultados económicos.

Sin embargo, la evaluación del desempeño ha evolucionado hacia enfoques más amplios que incorporan indicadores no financieros. Aspectos como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación o el cumplimiento de plazos se consideran cada

vez más relevantes para evaluar la contribución de las unidades organizativas al desempeño global de la empresa (Kaplan y Norton, 1996).

La evaluación del desempeño no debe entenderse únicamente como un instrumento de control correctivo, sino como una herramienta para el aprendizaje organizativo. El análisis de los resultados permite identificar buenas prácticas, detectar áreas de mejora y ajustar los sistemas de planificación y control en ciclos posteriores.

1.4.4. Función de motivación y comportamiento

El control de gestión influye de manera significativa en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Los objetivos, indicadores y sistemas de incentivos asociados al control condicionan las decisiones y actuaciones de directivos y empleados.

Desde esta perspectiva, el diseño de los sistemas de control debe tener en cuenta no solo aspectos técnicos, sino también comportamentales. Un sistema de control mal diseñado puede generar comportamientos disfuncionales, como la manipulación de resultados, el cortoplacismo o la falta de cooperación entre unidades. Por el contrario, un sistema coherente y bien alineado con la estrategia puede favorecer la motivación, el compromiso y la orientación a resultados (Simons, 2000).

La función motivadora del control de gestión se manifiesta especialmente a través de los sistemas de evaluación del desempeño y de retribución variable, que vinculan los resultados obtenidos con recompensas económicas o profesionales.

1.4.5. Función de apoyo a la toma de decisiones

El control de gestión cumple una función clave de apoyo a la toma de decisiones. Al proporcionar información relevante, oportuna y estructurada, el control facilita la elección entre alternativas y contribuye a reducir la incertidumbre inherente a la gestión empresarial.

Esta función se manifiesta tanto en decisiones operativas, como la fijación de precios o la asignación de recursos, como en decisiones estratégicas, relacionadas con inversiones, lanzamiento de nuevos productos o entrada en nuevos mercados. El control de gestión actúa como un sistema de información al servicio de la dirección, orientado a mejorar la calidad de las decisiones adoptadas (Horngren et al., 2015).

Las funciones del control de gestión reflejan su carácter transversal dentro de la organización. Más allá de ser un conjunto de herramientas técnicas, el control de gestión se configura como un proceso clave para la planificación, la coordinación, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones en contextos organizativos complejos.

1.5. EL CONTROLLER Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La figura del *controller* ocupa una posición central en el diseño y funcionamiento de los sistemas de control de gestión. Tradicionalmente, el controller ha estado asociado a tareas de cálculo, elaboración de informes y seguimiento presupuestario. Sin embargo, la evolución del control de gestión y el aumento de la complejidad organizativa han ampliado de forma significativa el alcance de este rol.

En la actualidad, el controller actúa como un intermediario entre los sistemas de información y los responsables de la toma de decisiones. Su función principal no consiste únicamente en proporcionar datos, sino en analizar, interpretar y comunicar la información de manera que resulte útil para la gestión. De este modo, el controller

contribuye a transformar la información en conocimiento relevante para la dirección (Anthony y Govindarajan, 2007).

El desempeño eficaz de este rol requiere una combinación de competencias técnicas, analíticas y comunicativas. Desde el punto de vista técnico, el controller debe dominar las herramientas contables y financieras que sustentan el control de gestión. Desde una perspectiva analítica, debe ser capaz de interpretar los resultados, identificar tendencias y evaluar el impacto de las decisiones. Así, desde un enfoque comunicativo, debe presentar la información de forma clara y comprensible, facilitando su uso por parte de los directivos.

El papel del controller adquiere especial relevancia en organizaciones descentralizadas, donde la autonomía de los centros de responsabilidad exige sistemas de control que permitan evaluar el desempeño sin limitar excesivamente la capacidad de decisión de los gestores. El controller actúa como un facilitador del control, más que como un agente puramente fiscalizador (Merchant y Van der Stede, 2017).

Los sistemas de información gerencial constituyen la infraestructura sobre la que se apoya el control de gestión. Estos sistemas integran datos procedentes de distintas áreas de la organización y permiten generar información relevante para la planificación, el control y la toma de decisiones. La implantación de sistemas integrados de gestión, como los ERP, ha favorecido la centralización y coherencia de la información, reduciendo duplicidades y mejorando la fiabilidad de los datos.

No obstante, la disponibilidad de grandes volúmenes de información no garantiza, por sí sola, un control de gestión eficaz. Un exceso de datos puede generar problemas de sobrecarga informativa y dificultar la identificación de la información realmente relevante para la gestión. El diseño de los sistemas de información debe orientarse a las necesidades reales de los usuarios y a los objetivos estratégicos de la organización (Simons, 2000).

El desarrollo de herramientas de *business intelligence* y de analítica de datos ha ampliado las posibilidades del control de gestión, permitiendo analizar el desempeño desde múltiples perspectivas y en tiempo real. Estas herramientas facilitan la elaboración de cuadros de mando y sistemas de indicadores que apoyan la toma de decisiones en distintos niveles organizativos.

El controller desempeña un papel clave en la selección de indicadores, en la interpretación de los resultados y en la conexión entre la información operativa y los objetivos estratégicos. Su función no se limita a garantizar la calidad de los datos, sino que contribuye a asegurar la coherencia del sistema de control y su alineación con la estrategia empresarial.

Así, el controller y los sistemas de información constituyen elementos fundamentales del control de gestión contemporáneo. La eficacia del control no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas avanzadas, sino de la capacidad de la organización para utilizar la información de forma coherente, comprensible y orientada a la toma de decisiones.

1.6. EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En el contexto del GADE, el control de gestión ocupa una posición estratégica dentro del plan de estudios, al situarse en un punto de convergencia entre distintas áreas funcionales de la empresa. Su estudio permite integrar conocimientos procedentes de asignaturas como contabilidad financiera, contabilidad de costes, dirección estratégica,

organización de empresas y sistemas de información, ofreciendo una visión global y coherente del proceso de gestión empresarial.

El control de gestión contribuye de manera significativa a que el alumnado comprenda cómo se articulan los objetivos estratégicos con las decisiones operativas y cómo se evalúa el desempeño de la organización en su conjunto. A través de esta asignatura, el estudiante deja de analizar la empresa como un conjunto de áreas aisladas y comienza a entenderla como un sistema interdependiente, en el que la información desempeña un papel central para la coordinación y la toma de decisiones (Anthony y Govindarajan, 2007).

Desde una perspectiva docente, el control de gestión proporciona una base conceptual sólida para el desarrollo de competencias clave en el ámbito de la administración y dirección de empresas. Entre estas competencias destacan la capacidad de análisis y síntesis, la interpretación de información económico-financiera, la toma de decisiones en contextos de incertidumbre y la evaluación del desempeño organizativo. Asimismo, el estudio del control de gestión fomenta una comprensión crítica de los sistemas de medición y de sus implicaciones sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización (Merchant y Van der Stede, 2017).

La asignatura de *Control de Gestión* permite, además, introducir al alumnado en el uso de herramientas y modelos ampliamente utilizados en la práctica empresarial, como los presupuestos, los sistemas de indicadores de desempeño, los cuadros de mando y los sistemas de evaluación de centros de responsabilidad. Estas herramientas se abordan no solo desde una perspectiva técnica, sino también analizando sus limitaciones y los efectos que pueden generar sobre la conducta de los gestores y empleados.

Así, el control de gestión desempeña un papel clave en la formación de futuros profesionales capaces de comprender la complejidad de las organizaciones y de adoptar decisiones fundamentadas. El énfasis no se sitúa únicamente en el cálculo o en la aplicación mecánica de herramientas, sino en la capacidad de interpretar la información y de utilizarla como apoyo a la gestión y al logro de los objetivos organizativos (Simons, 2000).

Este texto se concibe como un texto de apoyo para la asignatura de Control de Gestión del Grado en ADE, combinando el rigor conceptual con una orientación aplicada. Su estructura está diseñada para facilitar la progresión del aprendizaje, partiendo de los fundamentos conceptuales del control de gestión y avanzando hacia el análisis de herramientas, sistemas y contextos organizativos más complejos.

A lo largo de los distintos capítulos se incorporan ejemplos, aplicaciones prácticas y preguntas de reflexión que permiten al estudiante conectar los conceptos teóricos con situaciones reales de gestión empresarial. De este modo, se pretende superar una visión meramente técnica o instrumental del control de gestión, promoviendo una comprensión más amplia de su papel como sistema de dirección y de apoyo a la toma de decisiones.

De este modo, el control de gestión constituye una materia clave dentro del GADE, al proporcionar al alumnado los conocimientos y competencias necesarios para comprender y gestionar organizaciones en entornos complejos, dinámicos y altamente competitivos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO 1

En este capítulo se ha analizado el concepto de control de gestión, su evolución histórica y su relación con la contabilidad. Asimismo, se han identificado las principales funciones del control de gestión en la organización y el papel del controller como figura clave en el diseño y uso de los sistemas de información. Finalmente, se ha puesto de relieve la importancia del control de gestión en la formación del alumnado del Grado en ADE.

CONCEPTOS CLAVE

- Control de gestión
- Contabilidad de gestión
- Contabilidad de costes
- Sistemas de información gerencial
- Controller

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 1

1. ¿Cuál es la diferencia entre control de gestión y contabilidad financiera?
2. ¿Por qué no puede reducirse el control de gestión a la contabilidad de costes?
3. ¿Cuáles son las principales funciones del control de gestión en la empresa?
4. ¿Qué papel desempeña el controller en los sistemas de control de gestión?
5. ¿Cómo se define el control de gestión y cuáles son sus principales rasgos distintivos dentro de la dirección de empresas?
6. Explique la evolución histórica del control de gestión y los factores organizativos que impulsaron su desarrollo.
7. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre el control de gestión y la contabilidad financiera en cuanto a objetivos y usuarios de la información?
8. ¿Por qué el control de gestión no puede reducirse exclusivamente a la contabilidad de costes?
9. Analice la relación entre control de gestión y contabilidad de gestión, indicando sus principales puntos de conexión y diferenciación.
10. ¿Cuáles son las funciones principales del control de gestión dentro de la organización y cómo contribuyen a la coordinación interna?
11. Explique el papel de los sistemas de información gerencial en el diseño y funcionamiento del control de gestión.
12. ¿Qué funciones desempeña el *controller* en la organización y por qué se considera una figura clave en los sistemas de control?
13. ¿De qué manera el control de gestión apoya la toma de decisiones directivas más allá del control de resultados?
14. ¿Por qué el estudio del control de gestión resulta esencial en la formación del alumnado del Grado en Administración y Dirección de Empresas?