

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	9
1.1. INTRODUCCIÓN	10
1.2. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN	11
1.3. CONTROL DE GESTIÓN Y CONTABILIDAD	13
1.4. FUNCIONES DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	14
1.4.1. Función de planificación	15
1.4.2. Función de coordinación	15
1.4.3. Función de evaluación del desempeño	15
1.4.4. Función de motivación y comportamiento	16
1.4.5. Función de apoyo a la toma de decisiones	16
1.5. EL CONTROLLER Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	16
1.6. EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	17
RESUMEN DEL CAPÍTULO 1	19
CONCEPTOS CLAVE	19
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 1	19
CAPÍTULO 2: DEL CONTROL INSTRUMENTAL A LA GOBERNANZA ORGANIZATIVA	20
2.1. INTRODUCCIÓN	21
2.2. EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL CONTROL	23
2.3. LIMITACIONES DEL ENFOQUE INSTRUMENTAL	24
2.4. GOBERNANZA ORGANIZATIVA: FUNDAMENTOS	26
2.5. EL CONTROL DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE GOBIERNO	28
2.6. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y DOCENTES	30
RESUMEN DEL CAPÍTULO 2	32
CONCEPTOS CLAVE	32
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 2	33
CAPÍTULO 3: TOMA DE DECISIONES Y CONTROL EN ENTORNOS COMPLEJOS	34
3.1. INTRODUCCIÓN	35
3.2. ORGANIZACIONES COMPLEJAS	36
3.3. COMPLEJIDAD, RIESGO E INCERTIDUMBRE	37
3.4. MODELOS DE DECISIÓN EMPRESARIAL	39
3.5. EL PAPEL DEL CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES	41
3.6. SESGOS, INFORMACIÓN Y RACIONALIDAD LIMITADA	43
RESUMEN DEL CAPÍTULO 3	45

CONCEPTOS CLAVE	46
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 3	46
CAPÍTULO 4: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	48
4.1. INTRODUCCIÓN	49
4.2. INDICADORES FINANCIEROS TRADICIONALES	51
4.2.1. Principales indicadores financieros	51
4.2.2. Indicadores financieros y control presupuestario	51
4.2.3. Ventajas de los indicadores financieros tradicionales	52
4.2.4. Limitaciones de los indicadores financieros	52
4.2.5. El papel de los indicadores financieros en el control de gestión actual	53
4.3. INDICADORES NO FINANCIEROS Y KPI	53
4.3.1. Naturaleza y función de los indicadores no financieros	53
4.3.2. Indicadores clave de desempeño	53
4.3.3. Ventajas de los indicadores no financieros	54
4.3.4. Dificultades y riesgos en el uso de indicadores no financieros	54
4.3.5. Integración de indicadores financieros y no financieros	55
4.4. CUADROS DE MANDO Y CONTROL ESTRATÉGICO	55
4.4.1. Concepto y evolución de los cuadros de mando	55
4.4.2. Perspectivas del cuadro de mando	56
4.4.3. Cuadros de mando y alineación estratégica	56
4.4.4. Cuadros de mando como herramienta de aprendizaje	56
4.4.5. Limitaciones y riesgos en el uso de cuadros de mando	57
4.5. RENDICIÓN DE CUENTAS Y LEGITIMIDAD	57
4.5.1. La rendición de cuentas como función del control de gestión	57
4.5.2. Tipos de rendición de cuentas	58
4.5.3. Rendición de cuentas y legitimidad organizativa	58
4.5.4. Tensiones y riesgos en la rendición de cuentas	59
4.5.5. Implicaciones docentes	59
4.6. DILEMAS ÉTICOS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	59
4.6.1. Manipulación y uso oportunista de los indicadores	60
4.6.2. Ética, control y comportamiento organizativo	60
4.6.3. Transparencia y responsabilidad en la medición	60
4.6.4. Hacia una medición del desempeño éticamente responsable	61
RESUMEN DEL CAPÍTULO 4	61
CONCEPTOS CLAVE	61
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 4	62
CAPÍTULO 5: INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA Y ARQUITECTURA DEL CONTROL	63
5.1. INTRODUCCIÓN	64
5.2. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA DECISIÓN	66
5.2.1. Dimensiones de la calidad de la información	66
5.2.2. Calidad de la información y tipos de decisión	67

5.2.3.	Sobrecarga informativa y selección de información	67
5.2.4.	Calidad de la información y comportamiento organizativo.....	67
5.2.5.	Implicaciones docentes	67
5.3.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	68
5.3.1.	Evolución de los sistemas de información gerencial	68
5.3.2.	Componentes de un sistema de información gerencial	68
5.3.3.	Sistemas de información gerencial y niveles de decisión.....	69
5.3.4.	Sistemas de información gerencial y control de gestión	69
5.3.5.	Limitaciones y desafíos de los sistemas de información gerencial	69
5.2.6.	Implicaciones docentes	69
5.4.	DIGITALIZACIÓN, ERP Y ANALÍTICA.....	70
5.4.1.	Sistemas ERP como infraestructura del control	70
5.4.2.	Digitalización y transformación del control de gestión.....	71
5.4.3.	Analítica de datos y apoyo a la decisión	71
5.4.4.	Riesgos y limitaciones de la digitalización	71
5.4.5.	Implicaciones docentes	71
5.5.	BLOCKCHAIN Y CONTROL DESCENTRALIZADO.....	72
5.5.1.	Principios básicos de la tecnología blockchain	72
5.5.2.	Blockchain como infraestructura de control	72
5.5.3.	Implicaciones para la rendición de cuentas.....	73
5.5.4.	Límites y desafíos del control descentralizado.....	73
5.5.5.	ENFOQUE DOCENTE	73
5.6.	Riesgos, confianza y seguridad en la arquitectura del control.....	74
5.6.1.	Nuevas tipologías de riesgo en los sistemas de control digitalizados.....	74
5.6.2.	Confianza organizativa y control tecnológico	74
5.6.3.	Seguridad de la información y control de gestión	75
5.6.4.	Gobernanza del riesgo tecnológico	75
5.6.5.	Implicaciones docentes	75
	RESUMEN DEL CAPÍTULO 5.....	75
	CONCEPTOS CLAVE	76
	PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 5	76
	CAPÍTULO 6: EL CONTROL DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS	78
6.1.	INTRODUCCIÓN	79
6.2.	ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS.....	81
6.2.1.	Objetivos múltiples y medición del desempeño	81
6.2.2.	Financiación y control de recursos	81
6.2.3.	Gobernanza y rendición de cuentas	82
6.2.4.	Cultura organizativa y control	82
6.2.5.	Implicaciones para el diseño del control de gestión	82
6.3.	UNIVERSIDADES Y SECTOR PÚBLICO	83
6.3.1.	Objetivos institucionales y ambigüedad del desempeño	83
6.3.2.	Presupuesto público y control financiero.....	83
6.3.3.	Evaluación del desempeño y rendición de cuentas	83

6.3.4.	Lógicas profesionales y control.....	84
6.3.5.	Implicaciones para el diseño del control de gestión	84
6.4.	ORGANIZACIONES ALTAMENTE REGULADAS	84
6.4.1.	Regulación, cumplimiento y control de gestión.....	85
6.4.2.	Gestión del riesgo como eje del control.....	85
6.4.3.	Control, responsabilidad y legitimidad	85
6.4.4.	Tensiones entre eficiencia y cumplimiento	86
6.4.5.	Comparación entre sectores regulados.....	86
6.4.6.	Implicaciones para el diseño del control de gestión	86
6.5.	COMPARACIÓN CON LA EMPRESA PRIVADA	87
6.6.	RETOS FUTUROS DEL CONTROL DE GESTIÓN	88
	RESUMEN DEL CAPÍTULO 6.....	89
	CONCEPTOS CLAVE	89
	PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 6	90
	REFLEXIONES FINALES	91
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93