

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SEDE DE OCCIDENTE**  
**CARLOS MONGE ALFARO**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**  
**I CICLO 2000**

**Curso:** XN-4002 Control Gerencial

**Profesora:** Licda. Nelly Argelia Flores Cárdenas

**A. OBJETIVO GENERAL**

Identificar las técnicas que permiten asegurar la obtención de los resultados previstos en los planes, los presupuestos y en el proceso de toma de decisiones de los profesionales y de las empresas.

**B. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Introducir el marco teórico y conceptual del curso a nivel básico, e inicialmente referido a la experiencia personal de los participantes en el curso.
2. Conocer y estudiar los enfoques más representativos, los esquemas analíticos y de cultura, organizaciones condicionantes del proceso de control gerencial.
3. Formar hábitos de estudio y reflexión sobre la naturaleza, los agentes y el entorno situacional de las empresas, el proceso de toma de decisiones y el control por presupuestación y resultados.
4. Vivir una experiencia directa, en lo personal y al interior de una empresa sobre la forma de ejercer el control gerencia, que permita a los participantes en el curso, desarrollar destrezas y habilidades introductorias a su ejercicio profesional.

**C. CONTENIDOS DEL CURSO**

**I. Naturaleza del Proceso de Control Gerencial.**

- i. Conceptos y definiciones.
- ii. Programación Gerencial, ¿Qué, cómo y para qué?, de la gestión gerencial.
- iii. Los mecanismos de gestión.

- iv. Ambiente situacional y toma de decisiones.
  - a. entorno situacional,
  - b. ámbitos de acción controlables,
  - c. redes de relación social, influencia y compromiso.

## **I. El Proceso de Control**

### **1. Ambitos de control:**

- a. el entorno socio cultural e institucional,
- b. comportamiento organizacional,
- c. motivaciones individuales,
- d. gestión y actitud gerencial.

### **2. indicadores básicos:**

- a. planificación y control de utilidades,
- b. el enfoque de economía de empresas,
- c. evaluación de operaciones contables,
- d. análisis cualitativos,
- e. control por áreas responsabilidad y presupuestos flexibles.

### **3. Análisis estratégico del proceso de control:**

- a. los enfoques situacional y de la contingencia,
- b. la agenda de control,
- c. planes de contingencia: movimiento en el lodo,
- d. modelos secuenciales de seguimiento,
- e. comportamiento humano, compromiso e influencia vrs. Control.

### **4. Evaluación y toma de decisiones:**

- a. sistemas de información y comunicación gerencial,
- b. responsabilidad inducida, autocontrol, la ruta del compromiso: una visión estratégica,
- c. autoridad y decisión,
- d. investigación gerencial, innovación controlada,
- e. análisis de casos empresariales.

## I. EVALUACION DEL CURSO

1. Asignaciones y pruebas cortas: 20%
2. Primera evaluación parcial: 25%
3. Ensayo investigativo, temas opcionales: 30%

- a. investigaciones sobre sistemas de control:
  - evaluación de un caso particular,
  - propuesta para el establecimiento de un sistema de control,
- b. diseño de un sistema individual de control, o,
- c. enfoques teóricos sobre control (un grupo).

Fecha de entrega del proyecto de investigación: Lunes 10 de abril del 2000.  
Con nómina de integrantes.

Fecha límite de presentación de la investigación: Lunes 19 de junio del 2000.

Presentación de las investigaciones: por grupo, comprendiendo programación de refrigerio, por grupos a partir del 29 de mayo del 2000 debiendo comparecer un representante de la gerencia de la empresa de que se trate.

Se tomará muy en cuenta: la documentación (sustento) del trabajo, junto con la calidad y esmero en las presentaciones. La presentación de los representantes de empresa se hace con puntualidad mediante panel al inicio de la sesión.

**4. Evaluación final: 25% Lunes 26 de junio del 2000.**

**Fecha:** Lectura o Actividad.

**28 de febrero** Presentaciones. Estrategias de aprovisionamiento y control del trabajo en grupos.

**6 de marzo** Robert N. Anthony. La naturaleza del Control Gerencial.

**13 de marzo** Robert Steiner capítulos 2 y 303 a 309, Chiavenato, Capítulos 5 al 9. Aproximación al concepto de control y proyecto de control personal con base en el texto de R. Steiner. K. Ishikawa. Edgar Marín. Estrategia y Cultura.

<b>20 de marzo</b>	Presentación de anteproyectos de investigación con integrantes de grupos. Nota del Contralor (Sr. Alvaro Cedeño). La Profesión del Contralor. El Gerente Integral.
<b>27 de marzo</b>	Peter Drucker. La Gerencia Efectiva. Primera mitad. Motivaciones individuales. Dale Timpe. A 11-64, 95-160.
<b>3 de abril</b>	Peter Drucker. La Gerencia Efectiva. Segunda mitad. Motivaciones individuales. Dale Timpe. A 11-64, 95-160.
<b>10 de abril</b>	Kiernam M. Los 11 mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI o Colby W., 7 hábitos de la gente altamente efectiva, primera parte. Harvard Bussiness Review paper, "Openin the books".
<b>17-22 de abril</b>	<b>SEMANA SANTA</b>
<b>24 de abril</b>	Kiernam M. Los 11 mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI o Colby W., 7 hábitos de la gente altamente efectiva, segunda parte.
<b>1 de mayo</b>	Feriado
<b>8 de mayo</b>	<b>PRIMERA EVALUACION</b>
<b>15 de mayo</b>	Welsch, Gordon y Hilton, 1 era parte: a 3, Análisis de casos. Cap. 9, 10, 15 y 16.
<b>22 de mayo</b>	Thierauf Robert, J. Capítulos 9, 11, 14. Integración global del control: autocontrol, autoridad e innovación. The soft budget constraint recent theoretical work on the soft budget constraint. By Eric S. Maskin.
<b>29 de mayo</b>	Presentación y entrega de trabajos de investigación.
<b>5 de junio</b>	Presentación y entrega de trabajos de investigación.
<b>12 de junio</b>	Presentación y entrega de trabajos de investigación.
<b>19 de junio</b>	Presentación y entrega de trabajos de investigación.
<b>26 de junio</b>	<b>EXAMEN FINAL</b>

**3 de julio**

Entrega de promedios.

**Nota:** En las actualizaciones entran todos los materiales orales, videos, auditivos y escritos utilizados en el curso.

**E. BIBLIOGRAFIA BASICA (B), COMPLEMENTARIA (C), EN AMBOS CAPITULOS SELECCIONADOS, SALVO B.**

Amati S., Joan. Control presupuestario. Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, U. S. A., 1996. Distribuc Coopeun (C).

Antony Robert N. Sistemas de control para la gerencia. ICAE, fotocopias, 1994 (B).

Bower Joseph L. Oficio y arte de la gerencia. Norma Bogotá, Vol. I y II, 1995 y 1966 (B).

Bowan Cliff. La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall, 1996, (C).

Crosby Philip B. Dinámica gerencial: el arte de hacer que las cosas ocurran. Mac Graw Hill. México, 1994. (B).

Chiavenato Idalberto. Iniciación a la organización y al control. Mc Graw Hill. México 1996. (B).

Dale A. Timpe. Motivación del personal. Plaza & James S. A. Barcelona, primera reimpresión 1992 y segunda 1995. (B).

Ducker Peter. La gerencia efectiva. Hermes, México segunda impresión 1993, (B). Distribuc Edit. Antares.

Hellebust y Kralinger. Planeación estratégica: teoría y práctica. CECSA. México, 1995. (C).

Hurt Mc Carthy, Marilu. Managerial Economics. Scott, Foresman and Co., III, 1990 and 1995 editions (B).

Ishikawa K. Introducción al control de calidad (B). Díaz Santos. Madrid 1996.

Kiernan, Mathew. Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI. Prentice Hall, México 1997 (B).

Lorino Philippe. El control de gestión estratégico. Alfa Omega-Marcombo, Boixreu Editores, Barcelona 1995, (C).

Thierauf Robert. Sistemas de información gerencial. Limusa, México 1995, (B).

Steiner Robert. Planeación estratégica. CECSA. México 1993 y reimpresión 1996 (B).

Welsch, Hilton, Gordon. Planificación y control de utilidades por la gerencia. Prentice Hall (Texas and Cornell Univ., Peat, Marwick, Main & Co.). México, tercera reimpresión, 1995 (B).

### **ARTICULOS DE REVISTAS QUE SE INDICARAN EN CADA CASO (B)**

#### ***Textos de referencia complementaria***

#### **Harvard Business Review, papers:**

1. Control in an age of chaos.
2. Opening the books.

## **CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y ASIGNACION DE LECTURAS**

**Nota.** Del cronograma que aparece a continuación las lecturas complementarias (C), no las básicas (B), podrán cubrirse con textos alternativos a los aquí sugeridos, siempre que se entregue el calendario respectivo a los estudiantes, bajo las previsiones del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil, por el mismo motivo los contenidos del programa no pueden ser omitidos o sustituidos.