

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVO DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO**

Autor: Mg. Eduardo Silva Cadena (duardos_corp@hotmail.es)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato

Resumen

El trabajo expuesto tiene como propósito el Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Área Administrativa de una industria de calzado, mediante el estudio de variables de éxito o fracaso que se adecuen a las características de las empresas productoras de calzado.

En el proyecto propuesto se figura técnicas, herramientas y métodos que abastecen la recolección de información, de tal manera se encuentra análisis documental y observación directa, logrando resultados propicios al plantear un modelo efectivo y versátil para los procesos administrativos de la empresa. El propósito del desarrollo es el procedimiento para elaborar el modelo indicado, esto facilita el manejo en la ejecución de procesos y actividades de cada área. De esta manera, se obtiene una herramienta de gestión de cambio que sea eficiente, eficaz y efectiva al transformar datos en información para la toma de decisiones administrativa.

Palabras Claves: Gestión Administrativa y Ejecución de Procesos.

Abstract

The purpose of this work is to design a Change Management Model for the Administrative Area of a footwear industry by studying success or failure variables that are appropriate to the characteristics of footwear companies. In the proposed project there are techniques, tools and methods that supply information collection, so documentary analysis and direct observation are achieved, achieving favorable results by proposing an effective and versatile model for the administrative processes of the company. The purpose of the development is the procedure to elaborate the indicated model, this facilitates the handling in the execution of processes and activities of each area. In this way, a change management tool is obtained that is efficient, effective and effective when transforming data into information for administrative decision making.

Keywords: Administrative Management and Process Execution.

I. Introducción

Los cambios constantes que se muestran en la información administrativa marcados a lo largo de la historia y su rápida actualización, se identifica la existencia de un gran nivel de competencia entre las empresas, las mismas que dependen cada vez de forma obligatoria de un sistema de gestión efectivo para tener una mayor presencia en el mercado, esto estimula a la máxima dirección de las organizaciones a investigar y adquirir conocimientos acerca de modelos de gestión que en la actualidad se desarrollan en el ámbito Administrativo de Gestión empresarial.

En la actualidad, al interior de las teorías relacionadas con la gestión empresarial, el Modelo de Gestión de Cambio es de suma importancia para alcanzar el éxito en el empleo adecuado de la información para la toma de decisiones internas y externas. En este sentido, mediante la práctica empresarial a nivel nacional e internacional, se encuentra limitaciones que han influido en el fracaso del modelo de gestión de cambio. Sin embargo, es notoria la necesidad de adoptar sistemas que garantizan la gestión administrativa de forma interna y externa, siendo eficientes y eficaces en los procesos que se ejecutan dentro de la organización. Con lo cual, puede brindarse atención a la posibilidad de asumir cambios sobre un modelo de gestión que responda a las exigencias del entorno actual, se pone de manifiesto la necesidad e importancia que tiene este trabajo como vía de solución futura a los problemas detectados en los procesos administrativos de las industrias productoras de calzado.

De acuerdo a lo anterior, las empresas comercializadoras de calzado necesitan de una gestión de cambio para mejorar sus procesos administrativos (Trischler, 1999). Por esta razón, el propósito de este trabajo se centra en Plasticaucho Industrial S.A.; a fin de mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos administrativos para brindar un mejor servicio a sus clientes de la provincia de Tungurahua y a nivel nacional. Con este criterio se define como problema científico lo siguiente:

¿Cómo mejorar los procesos del departamento administrativo de Plasticaucho Industrial para brindar un mejor servicio a sus clientes?

En la práctica el estudio justifica el desarrollo de un modelo de gestión de cambio, siendo argumentado por Trischler (1998), que permita a la Industria Plasticaucho ponerlo en práctica de la mejor manera y buscando siempre la mejora continua en su implementación, lo cual beneficia directamente a cada colaborador del área administrativa, elevando su potencial en las actividades que realiza, reduciéndose costos de operación y creando un objetivo común, minimizándose riesgos de errores en la toma de decisiones.

De tal manera el objetivo general de esta investigación es diseñar un Modelo de Gestión de Cambio para la mejora de los procesos administrativos, en aras de la prestación de un servicio de calidad a los usuarios.

II. Desarrollo

Gestión de Procesos de cambios

Los procesos de cambio parten de las deficiencias de una organización y se materializan cuando se diseña un modelo que contribuya a la mejora continua de los procesos y aporte a la toma de decisiones efectivas. Al respecto y relacionado a los Procesos de Mejora Continua (PMC) se han referido autores de alto prestigio entre los que se encuentran: Nanni y Dixon (1992); Shields (1995) y, ONUDI (2010), cuyos estudios han tenido resultados en la mejora de los procesos en instituciones educativas.

A su vez, la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio tiene una importancia alta en la aplicación práctica en la toma de decisiones y así lo han demostrado autores como Trischler (1998), Foster y Swenson (1997) en sus estudios, cuando han probado que pueden integrarse diversos sistemas o modelos de gestión con enfoques de procesos y proyectados a la mejora de la calidad de los productos a partir de la mejora continua.

De acuerdo al análisis del proceso, esto se enfoca de manera directa a la teoría de probabilidades de éxito o no del modelo que se plantea para adopción o implementación a futuro. De tal manera, se coincide con Mayorga (2014), puesto que este modelo de estudio genera ideas que contribuyen a desarrollar el estudio desde una perspectiva efectiva que analice de manera minuciosa la toma de decisiones, ya que al mejorar la habilidad para juzgar la ocurrencia de eventos futuros, se minimiza el riesgo de fallo o errores en la toma de decisiones producto de los procesos de mejora continua. Con este análisis, se procede a desarrollar el capítulo metodológico de la investigación.

II. Metodología

El trabajo se dirige hacia modelos determinados que por sus características en el diseño y contenido pueden considerarse de avanzada, pues logra integrar determinadas herramientas de gestión que potencian la información para el proceso de toma de decisiones en todas las áreas de la organización. Algunas instituciones están haciendo cambios en sus modelos de gestión para adaptarse a las nuevas políticas y estrategias dirigidas hacia su mercado de acción que exige el Ministerio de Industrias y Productividad. Algunos ejemplos de estos cambios organizacionales se manifiestan en las instituciones siguientes: 1) Calzado Gusmar; 2) Mil Plast; 3) Textiles Técnicos; 4) Curtiduría Tungurahua; 5) Calzado Avilés, datos informativos obtenidos con personal de las instituciones mencionados, mediante entrevistas no estructuradas.

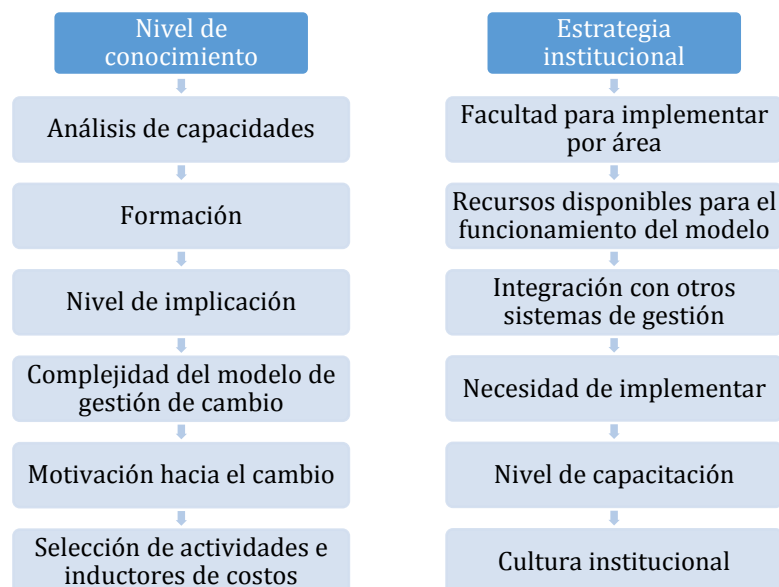
De tal manera, las empresas indicadas pertenecen a la línea de producción, y tienen como fin mejorar la gestión de sus procesos y lograr la satisfacción ideal de sus clientes, aun cuando existen características que las diferencian unas de otras, de acuerdo a la naturaleza de sus productos y servicios.

Es necesario indicar, que independientemente de que existan diferencias entre un tipo de organización y otra, hay aspectos similares, entre los que se destacan: actividad comercial, entorno, ventajas corporativas, competencia, proveedores, precios, y mercado, lo cual les exige buscar y mantener: a) sistemas informativos integrales; b) calidad de la información; c) personal idóneo y, d) gestión de sus recursos.

Con relación a un modelo gestión de cambio se aprecia que en la práctica institucional ninguno se aplica en estas instituciones, aun cuando es necesario introducir este tipo de innovación para enfrentar los actuales retos del entorno. Pues no se integran todos los empleados y docentes de la organización y porque existe resistencia por parte del personal que no es administrativo.

El análisis de variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del modelo de gestión de cambio, coadyuva a determinar variables que influyen sobre el modelo que se desea adoptar para mejorar los productos, optimización de recursos y la toma de decisiones, y de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios del modelo y de los usuarios externos a la institución (Ver Esquema 1).

Esquema 1. Variables que influyen en el Modelo de Gestión de Cambio en las empresas seleccionadas. Fuente: elaboración propia.



A fin de lograr una mayor claridad en la investigación, el estudio se realiza en el siguiente orden:

- 1- Tener conocimiento de las principales causas que puede obstaculizar la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio diseñado para Plasticaucho Industrial S.A., considerándose los ejemplos de modelos mencionados.
- 2- Conocer las causas del fracaso en la implementación del modelo de gestión de cambio.

Para el estudio de la no implementación y de las causas de su fracaso se ha considerado el criterio de varios colaboradores¹, los cuales han participado en programas de gestión de cambio tanto desde el punto de vista empresarial, como profesional. A partir de los datos obtenidos, cabe destacar varios resultados que se exponen en las Tablas 1 y 2, que se muestran a continuación, las mismas que hacen referencia al comentario de resultados basados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución.

¹ Los Colaboradores son 20 profesionales que pertenecen a PLASTICAUCHO Industrial del área Administrativa y Comercial.

Tabla 1. Análisis del autor de encuestas aplicadas.

Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Conoce lo que es un modelo de gestión de cambio?	Siete especialistas los cuales comprenden el 35% no tienen clara la idea de lo que es la implementación de un modelo de gestión de cambio. El 65% restante si ha logrado experiencia de aplicación en sectores relacionados con el sector de la educación y el comercio.
¿Considera usted que la implementación del modelo tiene un costo elevado, pero que debe implementarse?	El 55% piensa que debe implementarse y el 45% aproximadamente considera que no debe implementarse por el costo tan elevado que tiene sin conocerse si sus resultados cumplen las expectativas para la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

Otras preguntas realizadas en la encuesta han contribuido a profundizar en la no implementación y en las causas del fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en algunas empresas dedicadas a la elaboración de calzado. La Tabla 2, muestra el análisis realizado al respecto.

Tabla 2. Análisis de encuesta aplicada a colaboradores.

Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Qué personas dentro de la empresa han contribuido más al diseño e implementación del modelo de gestión de cambio?	6 especialistas, opinan que la máxima dirección para un 70%; 3 consideran que el mando intermedio para un 20%; 1 especialista, opina que el personal contable, para un 10%.
¿Ha logrado la implementación de un modelo de gestión de	3 colaboradores, opinan que han logrado implementar el Modelo de Gestión de Cambio para un 30% y los otros 5

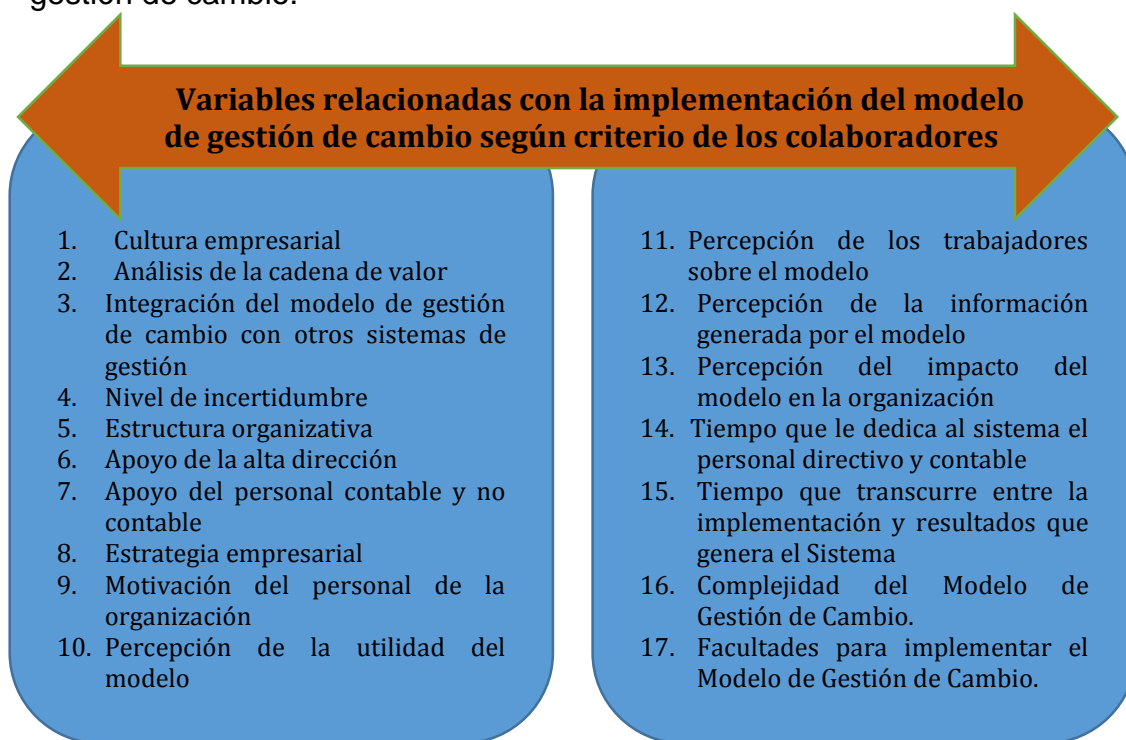
cambio?	especialistas han quedado en su diseño y experimentación piloto, para un 70%.
---------	---

Fuente: elaboración propia.

Considerando el análisis anterior, el cual se muestra en el Esquema 2, sobre las variables de éxito o fracaso que son expuestas por los colaboradores según sus experiencias en cuanto al diseño de modelos de gestión de cambio, estas ejercen influencia en la implementación del mismo.

En aras de corroborar las experiencias de los especialistas, se expone en el esquema 2, las principales variables que fueron consideradas de éxito o fracaso en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio según sus experiencias.

Esquema 2. Variables relacionadas con la implementación del modelo de gestión de cambio.



Fuente: elaboración propia.

Otras variables no mencionadas anteriormente, ocupan un lugar importante en la apreciación de los especialistas pero no son tan decisivas como para comprometer la implementación o no del modelo. Se debe indicar, que antes de realizar el diseño de un Modelo de Gestión de Cambio se debe estudiar las causas que pueden conllevar a no aplicar el modelo de gestión, basado en las

experiencias de otras investigaciones aun cuando necesariamente no tienen que coincidir las mismas variables, dado el contexto y tipo de empresa. En este sentido, en la Tabla 3, se constatan las causas que más influyeron en el fracaso de los modelos diseñados por algunos de los autores mencionados.

Tabla 3. Causas que limitan la implementación del modelo de gestión de cambio.

¿Por qué motivo no se implementa el modelo de gestión de cambio?					
Causas		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa-Absoluta
1	No contar con autonomía en la dirección de la institución	13	0,30	13	0,30
2	Falta difusión en Eventos y Congresos	9	0,21	22	0,51
3	Falta de implicación	8	0,19	30	0,70
4	Modelo costoso	7	0,16	37	0,86
5	Modelo complejo	3	0,07	40	0,93
6	Modelo no integrado	2	0,05	42	0,98
7	Modelo no automatizado	1	0,02	43	1,00
	Total	43	1,00		

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de profundizar en la investigación, en la Tabla 5, se aprecian las variables que inciden en las causas del fracaso del modelo según la experiencia de los autores mencionados anteriormente. Los resultados han sido obtenidos con la información recogida a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a los especialistas.

Propuesta Conceptual del Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Área Administrativo de una Industria de Calzado

La propuesta del diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Área Administrativo de una Industria de Calzado se muestra por la necesidad de mejorar los procesos administrativos que actualmente se ejecutan en Plasticaucho Industrial S.A.

Para que así la organización, pueda contar con un modelo que permita gestionar con mayor eficiencia, eficacia y efectividad los recursos que se invierten en los procesos y las actividades que se ejecutan para satisfacer a los usuarios internos y externos.

Un Modelo de Gestión de Cambio contempla e integra el enfoque estratégico y el enfoque de proceso. El enfoque estratégico concebido, considera la estrategia institucional y sus niveles de gestión a nivel de cada área y estos pueden clasificarse, en: a) nivel estratégico; b) nivel táctico y, c) nivel operativo. De esta manera, el enfoque de proceso y actividades posibilita el logro de las metas y objetivos trazados en la organización empresarial, lo que viabiliza que el modelo de por sí, pueda encaminarse al éxito y a la toma de decisiones oportunas.

La combinación de ambos enfoques conlleva a un proceso de mejora continua y de retroalimentación, lo cual implica que todos los usuarios del sistema se motiven por el logro de mejores niveles de gestión y control de la actividad que realizan. Por lo tanto, la concepción del Modelo de Gestión de Cambio se fundamenta en principios y premisas, que se describen a continuación.

Concepción General del Modelo de Gestión de Cambio para el Área administrativa de una Industria de Calzado

Las bases del modelo de gestión que se propone para Plasticaucho Industrial S.A., se fundamenta en: a) principios; b) objetivos del modelo; c) características del modelo y, d) condiciones básicas para su diseño e implementación (Pérez Barral, 2003). La asimilación de estos elementos que caracterizan el modelo coadyuvan a una mayor comprensión, motivación e implicación de los usuarios internos de la empresa, y por ende, potencian el modelo estableciendo relaciones inter e intradepartamentales mediante el intercambio oportuno de informaciones que procesan para tomar decisiones institucionales.

Para la implementación del modelo es necesario el cumplimiento de determinadas premisas, entre las que se encuentran: a) Debe tener la aprobación y socialización de la máxima dirección del organismo; b) Condiciones materiales mínimas que garanticen su funcionamiento e implementación y, c) Presencia del personal que diseñó el modelo para que faciliten su aprendizaje y adopción. Con estos antecedentes, se procede a exponer los principios que caracterizan el funcionamiento del modelo:

a) Principios del Modelo:

1. Carácter participativo y trabajo en equipo en su funcionamiento, basado en la composición de las áreas de la institución.
2. Capacitación y preparación del personal implicado, sustentado en el proceso transformador formación-acción con la asesoría de los diseñadores del modelo.
3. Mejora de la gestión como proceso de eficiencia, eficacia y efectividad, en la cual la empresa alcanza resultados significativos.

b) Objetivos del Modelo:

1. Diagnosticar sistemáticamente la gestión administrativa de las áreas de la institución.
2. Definir un conjunto de indicadores económicos y financieros para la gestión administrativa, que contribuyan a la toma de decisiones proactivas.
3. Determinar los puntos críticos al interior de la gestión administrativa para medir eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y actividades de cada área de la institución.
4. Aplicar de forma experimental el Modelo de Gestión de Cambio a un área de la institución para la medición del mejoramiento continuo de sus procesos y actividades y luego hacerlo extensivo a toda la organización.

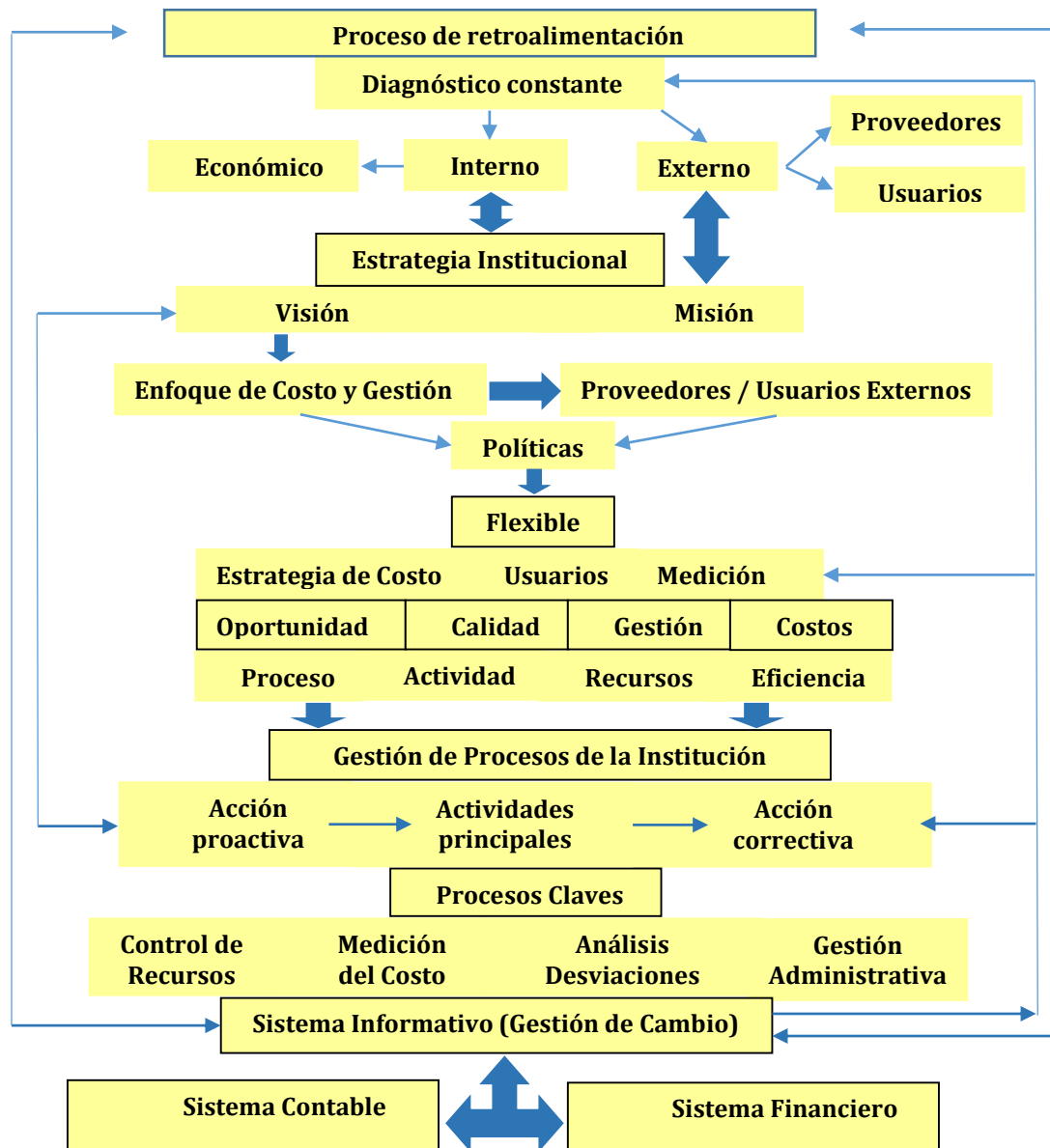
c) Características del Modelo:

1. Flexibilidad: el sistema puede ser aplicado a todas las organizaciones vinculadas a Plasticaucho Industrial S.A., y extendido a otras empresas comercializadoras de calzado del Ecuador.

2. Calidad: los resultados que se obtienen deben contribuir al desarrollo exitoso de la gestión de todas las áreas de la institución y satisfacer las expectativas de los usuarios del modelo con una toma de decisiones proactivas.
 3. Pertinencia: la posibilidad que tienen los procedimientos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentarse en la institución en un período dado.
 4. Integrador: permite integrarse a otros sistemas de gestión que contribuyen a la calidad de los servicios de la institución, de manera tal, que contribuya a la mejora continua de los procesos y actividades de las áreas funcionales.
 5. Innovador: genera un ambiente creativo, moderno y transformador en el área de trabajo y de solución a los problemas que se presentan.
 6. Informativo: procesa y genera información de todas las áreas de la institución a partir de los datos suministrados al modelo.
- d) Condiciones básicas para el diseño e implementación:
1. El Modelo de Gestión de Cambio debe diseñarse de acuerdo a las características de la institución y ser compatible a otros sistemas de gestión existentes.
 2. Ser flexible y que permita trabajar con posibles variaciones.
 3. Tener carácter objetivo, que trabaje con el presupuesto, y permita detectar las desviaciones en el lugar y momento que ocurren.
 4. Ser proactivo, es decir, evitar errores a tiempo.

El Modelo de Gestión de Cambio que se muestra en el Esquema 3, es resultado del estudio de los diversos sistemas diseñados para una Institución de Educación Superior, y responde en su esencia a la combinación de los Modelos Principal y Auxiliar tratados por Pérez Barral (2008).

Esquema 3. Propuesta de Modelo de Gestión de Cambio. Fuente: elaboración propia a partir del Pérez Barral (2008).



El gráfico detalla el grado de integración y fluidez que alcanza la información que procesa y genera el Modelo de Gestión de Cambio. Como se puede apreciar, la propuesta asimila un volumen alto de información que abarca a toda la institución e involucra a todas las áreas y usuarios involucrándose los diferentes niveles de gestión planteados (estratégico, táctico y operativo).

El Modelo propuesto inicia por un diagnóstico periódico como proceso de revisión en el orden económico, interno (áreas funcionales de la empresa) y externo (proveedores y consumidores). Este refleja con claridad las cuestiones fundamentales para trazar la estrategia global de la organización, que debe realizarse incluyendo a todos los usuarios internos con un nivel alto de compromiso y responsabilidad para con la organización. En el primer nivel, juega el papel fundamental la máxima dirección (gerencia y junta directiva) y la

dirección intermedia (Centros de información, y otros designados por la máxima dirección) de la institución, estos son los responsables de la calidad del proceso estratégico de todas las áreas de la misma.

Posteriormente, se debe formular la visión y misión de la institución, considerándose los posibles cambios que pueden ocurrir en el contexto de la educación superior, dejando bien claro los objetivos globales y específicos, y las metas a alcanzar por cada área de la institución. Este proceso estratégico debe ser extensivo a todas las áreas principales y de apoyo de la organización, pues son las que garantizan todo el funcionamiento que demanda la sociedad.

Dentro de las estrategias de la institución debe concebirse una estrategia de costo a seguir, pensando en primer orden los usuarios (interno y externo) y en los proveedores que deben garantizar los recursos necesarios para que ninguna actividad se interrumpa y comprometa el buen servicio a todas las áreas implicadas. Esto garantiza el uso óptimo de los recursos que la institución pone a disposición de las áreas, y reduce el gasto significativamente de las actividades que no añaden valor a los servicios que se ofertan.

La estrategia de costo y gestión así como la atención priorizada a proveedores y usuarios externos, debe estar sujeta a políticas trazadas por los organismos reguladores de la educación superior y de la propia institución.

A su vez, debe contemplar las prioridades a establecer por cada área principal y así orientar las potencialidades de los recursos en aras de garantizar la ejecución y continuidad de los procesos y actividades sin afectar la planificación establecida por la dirección estratégica.

En el nivel de gestión táctico, ocupan una responsabilidad importante los directivos intermedios definidos anteriormente; quienes están preparados para transmitir y comunicar de manera efectiva a los distintos niveles que dirigen en sus áreas, respetándose la forma de hacerlo que puede ser bien de manera ascendente y/o descendente, y luego retroalimentar directamente a la máxima dirección para la toma de decisiones colectivas.

Dentro de los propósitos del Modelo de Gestión de Cambio que se propone, es fundamental evitar obstáculos que pongan en riesgo el cumplimiento de lo que realmente se ha planificado para cada actividad, pues se puede ver afectado el servicio que reciben los usuarios ya sea en tiempo como en calidad. Esto

reduce el grado de incertidumbre que puede haberse creado en el momento del diseño del modelo y potencia e incrementa el grado de confianza en el trabajo que realiza cada área funcional de la institución.

La planificación se orienta en función de los servicios que oferta la institución a partir de las áreas que los garantizan, considerándose cada uno de los procesos y actividades que se ejecutan determinándose tiempo, calidad y nuevos servicios que se introducen para los usuarios internos y externos (maestrías, doctorados, congresos, publicaciones, entre otros). Posteriormente, se elabora el presupuesto de los recursos para garantizar la ejecución de las actividades planificadas para un período de tiempo determinado (anual), precisándose: a) las actividades que agregan valor y que se han de ejecutar en cada proceso; b) los recursos que serán destinados a dichas actividades; c) el tiempo en que se deben ejecutar las actividades y, d) las áreas que garantizarán el servicio a los usuarios.

La planificación propuesta se concreta con la elaboración del presupuesto basado en actividades que actúa como herramienta de planeación, ejecución, gestión y control de los recursos a invertir y que se integra al sistema de costo basado en actividades por su grado de flexibilidad.

Con la integración del modelo a los procesos administrativos de la institución, se estiman los costos de ejecución de las diversas actividades y se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones dentro del nivel operativo. Con el Modelo de Gestión de Cambio, las decisiones se toman y controlan diariamente en el área y el puesto de trabajo con carácter proactivo, lo cual responsabiliza al responsable del área y al empleado que ejecuta la acción o actividad que se controla. Por tanto, permite implementar de inmediato acciones correctivas que dan solución a un problema manifestado.

El tercer nivel al igual que los explicados integra con otros sistemas de gestión, como son: a) sistema de calidad; b) sistema informativo; c) sistema contable, y d) sistema financiero. En este nivel, la atención es directa a los procesos claves, las actividades y los generadores de costos con el fin de alcanzar los objetivos de la institución y de cada área administrativa, así como evaluar a través de indicadores económicos-financieros los resultados finales propuestos. El Modelo de Gestión de Cambio garantiza que la información llegue con rapidez y precisión a los directivos de todos los niveles, con el propósito de que

conozcan los detalles de la marcha del proceso y así solucionar con tiempo los inconvenientes que se presenten.

El sistema informativo se integra con todos los sistemas de gestión de la institución y es el que facilita que la información sea compartida con todos los usuarios del modelo de gestión de cambio, por lo tanto, posee virtudes como las que se destacan a continuación:

- Relevancia. Facilitar información efectiva para la toma de decisiones.
- Calidad. Brindar información precisa y confiable y en tiempo, lo cual significa una disminución de costos innecesarios.
- Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo, para reaccionar con exactitud y rapidez ante cualquier percance en los procesos o actividades que se ejecutan.

III. Conclusiones

- Estudiar el estado del arte a partir de la evolución de la Contabilidad de Gestión y la Gestión del Cambio en el ámbito nacional e internacional, corroboró resultados que aportan un grado de desarrollo superior desde el punto de vista práctico, administrativo y metodológico, mediante el análisis, la síntesis y la deducción de los criterios de experiencia prácticas prestigiosos autores.
- Las indagaciones realizadas por los autores citados a partir de la investigación, reconocen la importancia que representa para las instituciones de educación superior el estudio de variables en la evaluación y análisis del éxito o fracaso en la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior.
- Estudiar las variables que influyen en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio, contribuyeron a proponer un Modelo Conceptual, facilitando la combinación de diferentes herramientas de gestión que sirven para su correcta implementación en instituciones de educación superior, cuyo propósito es mejorar la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización.
- Los resultados obtenidos en el estudio dieron a conocer las variables de mayor importancia en el estado de implementación del modelo al interior de la

institución escogida, así como validar la conjetura planteada en el desarrollo de la tesis.

- El Modelo de Gestión de Cambio, está diseñado como un procedimiento integral para la institución, el cual incluye: el proceso de dirección estratégica, el presupuesto basado en actividades, el costo y la gestión basada en actividades, y el procedimiento informativo. A su vez, se considera un sistema que facilita la calidad de la información de todas las áreas de la institución para la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

Trischler, W. E. “Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro”. España: Gestión 2000, pp.22-26, 1998.

Nanni, A.J.; Dixon, R. y Vollmann, T.E. “*Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities*”. Journal of Management Accounting Research, 4, pp. 1-19, 1992.

Shields, M. “*An Empirical Analysis of Firms’ Implementation Experiences with Activity-Based Costing*”, *Journal of Management Accounting Research*, nº 7, pp. 1-28, 1995.

Foster, G. y Swenson, D. “*Measuring the Success of Activity-based Costing Management and its Determinants*”, *Journal of Management Accounting Research*, 9, pp. 109-141, 1997.

Mayorga J. “Estadística para Investigación”, pp. 1-15, 2014.

Pérez Barral, O. (2003). Propuestas de Herramientas de Gestión para Empresas de Servicios. IV Congreso Dominicano-Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributación. La Habana, Cuba: publicado en soporte magnético en CD – ROM.

Pérez Falco, G. (2008). Modelo para la gestión del costo de la generación de energía en Cuba. Tesis Doctoral dirigida por Dr.C. Enrique Rodríguez Corominas y la Dra.C. Dunia García Lorenzo. Universidad de Cienfuegos.