



## **La Contabilidad de Gestión: una herramienta en la toma de decisiones/ Management accounting: a tool in decision making**

**Lic. Yilia Casanova Rivero**

### **Resumen**

El presente artículo, *La Contabilidad de Gestión: una herramienta en la toma de decisiones*, se concibe desde el enfoque cualitativo con el objetivo de sistematizar los criterios teóricos acerca de la contabilidad de gestión y su incidencia en la formación de costos y precios. Para ello se propone el método bibliográfico documental que permite la articulación de las diferentes posturas de investigadores sobre el tema. En un primer momento se realiza un análisis de la evolución y propósitos de la contabilidad de gestión como parte de la Contabilidad Financiera y luego se exponen las incidencias de la formación de costos y precios en la toma de decisiones. Como resultado se obtiene que la Contabilidad de Gestión es la encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones, así como la necesaria evolución de esta ciencia a la luz de los nuevos planteamientos y desafíos que un entorno altamente competitivo y con una tecnología en continuo progreso, luego la toma de decisiones trata de cumplir con ciertas metas u objetivos, para lo cual es necesario un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. La Contabilidad de Gestión está relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial. Su importancia radica en que proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, lo que permite tomar decisiones sobre actuaciones en marcha.

**Palabras claves:** Contabilidad; Costos; Decisiones; Financiera; Gestión; Precios.

### **Summary**

This article, *management accounting: a tool in decision -making*, is conceived from the qualitative approach with the objective of systematizing the theoretical criteria about management accounting and its incidence in the formation of costs and prices. For this, the documentary bibliographic method that allows the articulation of the different positions of researchers on the subject is proposed. At first, there is an analysis of the evolution and purposes of management accounting as part of financial accounting and then the incidents of cost and prices in decision -making prices are exposed. As a result, it is obtained that management accounting is in charge of the accumulation and analysis of timely and relevant information for decision making, as well as the necessary evolution of this science in the light of the new approaches and challenges that a highly competitive and with a technology in continuous progress, then decision making tries to



meet certain goals or objectives, for which an analysis process is necessary by which the alternatives are evaluated according to the goals. Management accounting is related to the development of business management. Its importance is that it provides information for management with the purpose of formulating policies, planning and controlling all the activities of the company, which allows decisions on actions to be made.

**Keywords:** Accounting; Costs; Decisions; Financial; Management; Prices.

## **Introducción**

La Contabilidad de costos es una rama de la contabilidad de gestión que se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costos para uso interno por parte de los gerentes, en la valuación de inventarios, la planeación, el control y la toma de decisiones. Es además la que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos. La contabilidad de costos sirve para contribuir al control de las operaciones y facilita la toma de decisiones. El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

Entre los principales objetivos de la contabilidad de costo se encuentran los siguientes: evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad. Servir de base para la determinación de los precios de los productos o servicios. Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar, que permitan la selección de aquella variante, que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos. Clasificar los gastos de acuerdo a su naturaleza y origen. Analizar los gastos y su comportamiento, con respecto a las normas establecidas para la producción en cuestión. Examinar la posibilidad de reducción de gastos. Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa, a partir de los presupuestos de gastos que se elaboren para ella.

**Problema científico:** ¿Cómo se aplica la contabilidad de gestión en las empresas cubanas?

**Lugar donde se realizó el estudio:** Dirección Provincial de Servicios Comunes Villa Clara.

**Período:** Año 2021

**Problema:** La literatura sobre temáticas referentes a la contabilidad de gestión, así como su incidencia en la formación de costos y precios se encuentra dispersa en los textos de diferentes teóricos del ramo. Existe la necesidad de sistematizar estos saberes en función de ofrecerlos en una sola investigación a investigadores y directivos de empresas cubanas.

**Hipótesis:** Si se aplicara la contabilidad de gestión en las empresas cubanas, entonces los directivos tendrían una herramienta para la toma de decisiones.



**Objetivo de la Investigación:** Sistematizar los criterios teóricos acerca de la contabilidad de gestión y su incidencia en la formación de costos y precios.

**Resultados Esperados:** Con la presente investigación pretendemos que las unidades utilicen la contabilidad de gestión para los análisis de sus procesos productivos con el objetivo, no solo de la toma de decisiones, sino, además, para la mejora continua de los procesos.

## **Análisis e integración de la Información**

### **1.1 La Contabilidad de Gestión. Evolución y propósitos**

La Contabilidad Financiera o General se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas. Las mismas se ejecutan con vistas a la preparación de los Estados Financieros, encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones.

Esta información le brinda a la dirección magnitudes significativas tales como: el costo de los diferentes productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros. Los mismos pueden ser útiles para la adopción de decisiones.

No se debe dejar a un lado la existencia de dos grandes aportes que desafortunadamente pasaron inadvertidos, los cuales son: la propuesta de Church (1908) y Clark (1923). La propuesta de Church habla del sistema contable. Los registros de trabajo que conlleva el aporte resultaban costosos y no soportaban el análisis de rendimiento comparado con la información que facilitaban.

Mientras tanto, la propuesta de Clark no tuvo éxito en la Contabilidad Financiera durante una época difícil donde imposibilitaba el intento de estudio a la misma. Debido a esto, en el año 1953 se crea el proceso de costeo directo, mejor conocido como el "Costeo Bajo" el cual expresa los costos que cambian con el volumen de producción que se cargan a los costos del producto. (Jorge Caldera, 2007)

En su proceso de evolución, la Contabilidad de Costos, en función de satisfacer las necesidades de información de la gerencia empresarial en las diferentes etapas del desarrollo de las organizaciones y dado su papel como instrumento de control de la gestión, ha dado lugar a la Contabilidad de Gestión (conocida también como Contabilidad Directiva, Contabilidad Administrativa, Contabilidad Gerencial). Esta es la encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

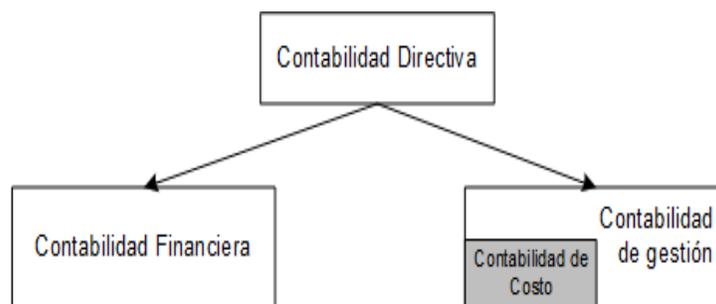


Estas modificaciones implican, más que un sencillo modo de decir, la necesaria evolución de esta ciencia a la luz de los nuevos planteamientos y desafíos que un entorno altamente competitivo y con una tecnología en continuo progreso les impone a los modelos tradicionales. La Contabilidad de Gestión es una disciplina científico-social muy reciente y su despegue se efectúa a partir de la década de los 80, después de muchos años en los que la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Costo ocuparon el lugar predominante.

“La importancia y particularidades de la Contabilidad de Gestión, así como sus propósitos fundamentales constituyen la base de cualquier sistema de costo. También es necesario tener presente la posibilidad y necesidad de poder clasificar los gastos para diferentes propósitos en función de las necesidades de información de la gerencia para el control y la toma de decisiones. Así mismo contar con instrumentos que permitan determinar el comportamiento de los costos en cualquier escenario, permite aproximarse a resultados más precisos, influyendo también en las decisiones” (López, et al., 2010:79).

Según Martín (2001) entre los objetivos básicos que persigue la Contabilidad de Gestión están, en primer término, cubrir la parte asignada tradicionalmente a la Contabilidad de Costo y que se relaciona con la valoración del costo de producción, y, por otra parte, suministrar información necesaria para las operaciones de planificación, evaluación y control, participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, así como contribuir de esta forma a coordinar los esfuerzos en toda la organización.

En la actualidad, la Contabilidad de Gestión se traza objetivos más ambiciosos que rebasan el marco de la gestión interna de la empresa, y se proyecta por objetivos de mejora continua y el establecimiento de estrategias para alcanzar esos objetivos. “El instrumento básico que provee dicha información es la Contabilidad de Dirección Estratégica, la cual analiza e interpreta los informes de origen interno y externo para determinar la posición competitiva de cada unidad estratégica de negocios, como apoyo esencial para la elección de estrategias que permitan obtener algunas ventajas competitivas en el camino hacia la excelencia empresarial” (Álvarez, 1994). Esta estructura contable viene representada en la **figura 1**.





**Figura 1. Estructura contable. Fuente: Cambios actuales en la contabilidad de costos. Revista Actualidad Financiera. No. 29. España.**

El reto que se le presenta a los contables de gestión es el de sustituir o adaptar los sistemas de costo tradicionales, los cuales datan de la primera mitad de este siglo, por sistemas informativos contables de gestión más modernos y adecuados a los nuevos entornos donde se desarrolla la gestión empresarial. (Ripoll, 1993)

La Contabilidad de Gestión debe permitir la adopción de decisiones racionales que hagan posible la competitividad, para lo que deberá tenerse en cuenta aspectos como el contexto externo mediante el planeamiento estratégico, la mejora continua de los procesos y el control y la gestión estratégica de los costos.

El énfasis fundamental de cualquier nivel de gestión de costos debe ser hacia las decisiones, por lo que han de tenerse criterios que orienten a la hora de seleccionar entre diferentes alternativas y que permitan crear un marco conceptual para realizar el análisis de los procesos que se desarrollan en una organización. Esto facilitará el diseño de sistemas de control de gestión que permitan la elaboración y transmisión de información que contribuya a la adopción de decisiones económicas inteligentes, contribuyendo a lograr la motivación de los usuarios para conseguir los objetivos básicos de la organización.

En su artículo SMAS – No 1 A-1981, la National Association of Accountant entiende que la contabilidad de gestión es el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de informes financieros utilizados por la gerencia para planificar, evaluar y controlar una organización y para asegurar el uso apropiado y responsable de sus recursos.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) la contabilidad de gestión es aquella rama de la contabilidad que tiene por objetivo la captación medida y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales (AECA – Doc. No -1-1989).

Los objetivos de la contabilidad directiva van ligados a la visión estratégica de la empresa, de la que se desprenderán decisiones operativas o de gestión que tratarán de coordinar todo tipo de esfuerzos en el seno de una organización dentro de un determinado entorno (AECA – Doc. No -1-1989).



Según la American Accounting Association (AAA) los objetivos de la contabilidad de gestión son la planificación, organización, control directivo, dirección de sistemas operativos por producto, proyecto u otra segmentación de operaciones (AAA -1972). Sin embargo, para National Association of Accountants (NAA) los objetivos de la contabilidad de gestión se centran primero en proporcionar información requerida para las operaciones de planificación, evaluación y control, salvaguardando los activos de la organización y estableciendo comunicaciones con las partes interesadas ajenas a la empresa. Segundo, participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, contribuyendo a coordinar sus efectos en toda la organización (SMAS- No 1B- 1982).

La contabilidad de gestión proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, tomar decisiones sobre actuaciones en marcha, proporcionar información a los usuarios externos a la firma, proporcionar información a los empleados y salvaguardar los activos (CIMA Terminology-1986). La contabilidad de costos es aquella parte de la contabilidad de gestión encargada de la confección de presupuestos, establecimiento de costos estándares y reales de las operaciones, procesos, departamentos o productos, el análisis de las desviaciones y el aprovechamiento y uso social de los fondos (CIMA Terminology-1986).

Al analizar los diferentes conceptos sobre la contabilidad de gestión, la presente investigación defiende la postura de la National Association of Accountants (SMAS – No 1 A-1981), la cual la entiende como un proceso con características expuestas anteriormente. Sin embargo, podemos combinar las interpretaciones de la AECA, la AAA y la NAA respecto a sus objetivos.

Esta investigación los entiende como: proporcionar información requerida para la planificación, organización, evaluación, control directivo, dirección de sistemas operativos por producto, proyecto u otra segmentación de operaciones, además de participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, contribuyendo a coordinar sus efectos en toda la organización. Todo lo anterior estrechamente ligado a la visión estratégica de la empresa.

Lo antes expuesto y los estudios realizados sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión, permiten afirmar que la misma ha estado íntimamente relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con los objetivos de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico. En función de lo cual, la información contable con fines internos ha jugado un importante papel, pudiéndose resumir como sus principales propósitos: la valuación de inventarios y determinación de utilidades; la planeación y el control de las operaciones empresariales y como instrumento de dirección para la toma de decisiones.



## **1.2 La toma de decisiones, incidencia de la formación de costos y precios**

Todas las organizaciones en general se ven a diario inmersas en el proceso de toma de decisiones, lo que imprime a estas una seria responsabilidad a partir del propio resultado obtenido de la decisión tomada. Varios son los autores que tratan esta temática.

Horngren (1969: 371) señala que “tomar decisiones significa de hecho elegir entre cursos de alternativas de acción. Cada curso de acción disponible tiene consecuencias futuras que generalmente llevan a la marca de la incertidumbre, pues el futuro rara vez puede pronosticarse con exactitud, toda decisión tiene que ver con el futuro, trátase de 10 segundos o de 8 años”. Por su parte, Polimeni (1989: 583) destaca que “tomar decisiones, ya sea en el corto o largo plazo, puede definirse como un complejo proceso de solución de problemas que consiste en una serie de etapas sucesivas”.

La palabra decisión tiene varias interpretaciones. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define como: “determinación, solución que se toma o se da a una cosa dudosa, las decisiones no son privativas de las empresas, sino también de las personas”. Los economistas introdujeron en el problema de la decisión el concepto de utilidad según plantea Parra Bofill (1987: 1-4).

Este concepto les dio un impulso a las decisiones. El objetivo de un individuo en un sentido más amplio está dirigido a la maximización de la utilidad total que él pueda alcanzar con recursos limitados, sean estos financieros, materiales o de tiempo. De cualquier forma, la decisión deviene de un acto suficientemente complejo para cualquier decisor (sujeto que toma la decisión), independiente del tamaño o de la empresa donde trabaje.

La toma de decisiones involucra a todos los niveles administrativos y productivos de la organización en su conjunto pues de la efectividad de la adopción de una decisión depende el crecimiento empresarial dando paso así a un mejor nivel de rentabilidad.

Josep M. Rosanas Marti (1999:178) señala que: “Los datos cuantitativos que se utilizan en la toma de decisiones son casi siempre datos proporcionados por la contabilidad de costos, los costos relevantes para tomar una decisión son estimaciones de costos futuros, mientras que los costos contables son costos históricos, calculados posiblemente bajo circunstancias distintas de las que van a prevalecer en el futuro y deben utilizarse únicamente como punto de referencia.”

Es necesario que para la toma de decisiones se cuente con información confiable y oportuna debido a que de ello depende la eficacia de la elección de las diferentes alternativas, además al tratarse de una empresa industrial es necesario llevar registros que ayuden a la correcta



determinación de los costos de producción, en base a los mismos la persona encargada del control contable recabaría mayor información para establecer las causas que provocaron ciertos desfases en la producción.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, las funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones son las más necesarias ya que el trabajar en forma uniforme tratando de encontrar las mejores soluciones para el grupo empresarial.

Las alternativas requieren que sean estudiadas y analizadas de acuerdo a las metas deseadas. La información con la que se cuenta debe ir enfocada hacia la optimización y reducción de los niveles de riesgo. La racionalidad permite escoger la mejor alternativa para la buena marcha de la empresa, utilizando el sentido común de las cosas luego de realizar un análisis detenido de la situación por la cual está atravesando la empresa.

Al existir un problema cualquiera que sea este, es necesario agrupar varias alternativas de solución a las mismas que se las debe realizar un estudio detenido de las ventajas y desventajas de las posibles soluciones, esto permite escoger la mejor alternativa, para proceder a tomar una decisión primero se agrupa una gran variedad de razones existentes.

Posteriormente se selecciona el criterio más adecuado ya que en sí el conjunto de criterios ordenados ayuda a tomar decisiones acertadas. Cada una de las alternativas existentes deben ser valoradas de acuerdo a las necesidades y resultados que se requiere obtener, es decir se debe ordenar a las alternativas atendiendo las prioridades. Una vez ordenado los criterios conforme a las prioridades del problema se revisan, analizan y evalúan las opciones que podrían ayudar a resolver el problema identificado, su evaluación se realiza tomando en cuenta las metas y objetivos que se desean alcanzar.

La persona encargada de tomar las decisiones debe ser totalmente equitativo y tranquilo a la hora de tomar una cierta decisión. Debe poseer una meta clara y sobre todo las acciones que desarrolle durante el proceso deben ser consistentes que posean una fundamentación metodológica basada en información relevante de datos confiables que ayuden a que dicha selección de una determinada alternativa maximice el logro de la meta y reduzca el riesgo. Este proceso se encuentra descrito en la **figura 2**.



Figura 2: Proceso de toma de decisiones

Las decisiones tienen diferentes clasificaciones, en función al tipo de problema y al tiempo del que dispone para resolverlo. Las decisiones programadas son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierten en una rutina tomarlas; como el tipo de problema que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problema, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas.

La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

También están las decisiones no programadas o las denominadas no estructuradas. Según K. Roscoe Davis, Patrick G. Mckeown, (2004:16) “son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.”

La toma de este tipo de decisiones se las realiza de manera inesperada, por lo tanto, es necesaria la aplicación de ciertos modelos específicos los cuales nos ayudaran a disminuir el grado de incumplimiento de las metas trazadas por la organización.



De las decisiones que se tomen en una empresa depende en gran parte el futuro y progreso de la misma para lograr la adopción de una decisión correcta se necesita seguir un proceso adecuado y certero en el análisis de las alternativas que se presenten.

Según Horgreen, (1969: 371) el proceso de toma de decisiones abarca diferentes etapas, las cuales expone de la siguiente forma:

- Determinar el problema y los objetivos específicos que desea la administración.
- Determinar los cursos de acción alternos.
- Determinar las consecuencias de cada alternativa a quiénes se encarguen de ponerlas en marcha.
- Calcular los costos e ingresos que cada alternativa origina, midiendo el grado de incertidumbre en cada una de ellas.
- Escoger una alternativa.
- Transformar la decisión en acción.
- Evaluar los resultados.

Mientras, Polimeni (1989: 583) ilustra el proceso de toma de decisiones con una primera etapa de detección del problema pasando por varias hasta el proceso de evaluación y ajuste post selección de la alternativa. Las etapas son las siguientes:

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
- Exhaustiva definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido.
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación de la post decisión a través de la retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

Tras revisar las opiniones de varios autores sobre el proceso de toma de decisiones se puede decir que cualquier problema que requiera tomar decisiones tiene ciertos elementos esenciales primero hay diferentes alternativas posibles. Luego la toma de decisiones trata de cumplir con ciertas metas u objetivos, para lo cual es necesario un proceso de análisis mediante el cual las



alternativas se evalúan en función de las metas Cabe recalcar que es necesario tener en cuenta la comunicación permanente que debe existir en la empresa.

En resumen, se puede señalar que decidir es un proceso que pasa por diferentes fases donde en todas ellas el contador gerencial juega un importante rol y que el éxito de cada una de las fases está en dependencia de la calidad de la información suministrada en cada una de ellas.

De cualquier forma, la decisión de viene en un acto suficientemente complejo para cualquier decisor (sujeto que toma la decisión), independientemente del tamaño y las características de la empresa donde trabaja.

### **Conclusiones**

La Contabilidad de Gestión está relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial. Su importancia radica en que proporciona información para la gestión con el propósito de formular políticas, planificar y controlar todas las actividades de la empresa, lo que permite tomar decisiones sobre actuaciones en marcha.

La Contabilidad de Gestión tiene como principales propósitos: la valuación de inventarios y determinación de utilidades; la planeación y el control de las operaciones empresariales y como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

La decisión de viene en un acto suficientemente complejo para cualquier decisor, al ser un proceso que pasa por diferentes fases donde en todas ellas el contador gerencial juega un importante rol y que el éxito de cada una de las fases está en dependencia de la calidad de la información suministrada en cada una de ellas.

---

### **Referencias Bibliográficas**

- Álvarez, J. (1994). *Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de Costos*. Madrid
- Horngren C. (1976). *La Contabilidad del Costo en la Dirección de Empresa*. Editora Pueblo y Educación.
- Jorge Caldera, P. B. (2007). *Evolución de los Sistemas de Costos Basados en sus Actividades*. Sistema de Información Científica. *Redalyc*,
- Rosanas Marti, J.M. (1999) *Contabilidad de Costes para la Toma de Decisiones*. Editorial Desclee de Brouwer, S.A.
- Roscoe Davis, K. y Mckeown, P. G. (2004) *El Proceso de Toma de Decisiones*. Segunda Edición.



- López, M. et al., (2010) Sistemas de Costo. Cuba.
- Martín, M. (2001). El costo de producción en procesos de Micropropagación para biofábricas de múltiples cultivos, disponible en: <https://eco.unne.edu.ar/contabilidad>
- Polimeni, R. (1989). *Contabilidad de Costo. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. En Capítulo 7: Sistema de costeo por procesos II*. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A., Colombia, p. 583.
- Parra Bofill,s (1987) “Teoría de la decisión en la Empresa”. Santiago de Cuba. EMPES.
- Ripoll F. et al., (1993). La mejora del cálculo del coste a través de la reducción de costes: Una referencia al caso de la Ford de España. *Revista Partida Doble*, No. 3. España, p. 27

## **DATOS DEL AUTOR**

**Lic. Yilia Casanova Rivero.**

Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

Correo: [yilia87@nauta.cu](mailto:yilia87@nauta.cu)

**Contraloría Provincial de Villa Clara**

---

*Artículo de investigación. Resultado de una Tesis de Maestría*

*Recibido: 12 de julio del 2022. Aprobado: 30 de julio del 2022. Publicado: 26 de septiembre del 2022*

*Casanova Rivero, Yilia (2022) Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustible.*

**REGRESAR AL SUMARIO**