



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

CONTROL DE GESTION

Del 23 de mayo al 03 de junio de 2005

APUNTES GENERALES

CI-087

Instructor: Lic. Sergio Suárez Castrejón
SENADO DE LA REPUBLICA
MAYO/JUNIO DE 2005

DIRIGIDO A: Personal del Senado de la República que desee complementar su formación gerencial.

OBJETIVO: El participante al finalizar el curso conocerá y aplicará herramientas prácticas para el control de gestión en el Senado de la República.

1. Elementos de Control de la Gestión
 - a. ¿Qué es el Control de Gestión?
 - b. El beneficio del control de Gestión en las organizaciones.
 - c. Concepto moderno del Control de Gestión.

2. Sistema de Información Gerencial.
 - a. ¿Qué controlar?
 - b. Información Estratégica
 - c. Información Táctica
 - d. Información Operativa

3. Control de Gestión global.
 - a. Tableros de Comando
 - b. Indicadores de proceso
 - c. Indicadores de resultado
 - d. Balance Score Card

4. Control de Gestión funcional.
 - a. Control de gestión de recursos.
 - b. Control de gestión financiero.
 - c. Control de gestión de operaciones.

5. Modelo para la implementación de un sistema de control de gestión.
 - a. Diagnóstico
 - b. Expectativas
 - c. Desarrollo
 - d. Implementación
 - e. Seguimiento

6. La tecnología y el control de gestión.
 - a. Sistemas automáticos de control.
 - b. Herramientas tecnológicas de control de gestión.

TEMA I. ¿QUÉ ES EL CONTROL DE GESTIÓN?

Es la revisión, supervisión y evaluación de los resultados y las formas de obtenerlos dentro de una determinada organización.

El Control de Gestión tiene dos estadios, el primero se define dentro de un determinado marco de planificación y posteriormente con la sistematización operativa del control.

El presente capítulo describe las características generales del proceso de planificación estratégica como marco elegido para relacionar el control de gestión, para ello se explicará brevemente su significado conceptual y su proceso básico de aplicación en una primera parte, en una segunda parte, se estudiará lo que es el sistema integrado de control, y muy específicamente el control de gestión como instrumento racionalizador de las metas trazadas.

Planeación y control.

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye punto inicial de la acción estratégica ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Esto depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional (investigación). La planeación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

Planear es, por lo tanto, un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, en nuestro caso el correspondiente al Senado de la República.

En este proceso la planeación estratégica se centra en un primer nivel llamado corporativo, en donde a partir del análisis de entorno y el análisis interno, se desarrolla la filosofía institucional (general), en un segundo nivel llamado táctico, se desarrollan los planes funcionales caracterizados por su detalle en la consecución de los objetivos y metas a ejecutar por la organización a través de los programas y proyectos, y por último, un nivel denominado operacional basado en la ejecución de los programas por medio de los planes operativos con su vinculación respectiva al presupuesto.

En síntesis, la planificación estratégica según Serna (2000) constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

El proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

La visión constituye el impulso futurista donde la organización aspira llegar dentro de un propósito general o misión, la misión hace referencia a la razón de ser, sus prioridades y factores de existencia.

Por otro lado los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y misión institucionales. Representan el horizonte temporal de los resultados esperados en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas; inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Los objetivos deben ser mensurables, cuantificables, concretos y realizables en un corto, mediano y largo plazo.

EJERCICIO 1.

1. Forme un equipo de trabajo de conformidad con las instrucciones del Facilitador.
2. El equipo nombrará un Líder.
3. El equipo contará con 20 minutos para investigar y en su caso elaborar la Misión del área a la que pertenece, la Visión (cómo se estima que deberá ser el área dentro de 5 ó 6 años) y el objetivo estratégico (el fin último que persigue en términos medibles).
4. El equipo lo leerá al resto de los compañeros del curso.

Control

Es la función cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que

se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa (Burfk Scanlan/1987).

Algunos autores como S. García Echevarría (1991) aseguran que el tema del "controlling", adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Este autor establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. Define el Controlling Moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Valores corporativos.

Es aconsejable en todo proceso de planeación establecer los valores corporativos, para ello se requiere de:

- a. Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justicia, etc.)
- b. Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.).
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

EJERCICIO 2.

1. Se formarán equipos de trabajo por áreas comunes.
2. El equipo realizará la matriz de valores del área a la que pertenece de conformidad con lo señalado anteriormente, para ello cuenta con 30 minutos, se recomienda utilizar el formato siguiente.
3. El equipo dará lectura de los resultados obtenidos al resto de sus compañeros de curso.

| VALORES: | GRUPOS DE INTERÉS: | | | |
|----------|--------------------|-----|-----|-----|
| | a). | b). | c). | d). |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

El diagnóstico estratégico.

Otro factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas.

Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso:

El análisis FODA: Consiste en la relación entre las variables claves del entorno y la capacidad estratégica de la organización por medio de la identificación de la estrategia actual, los cambios del entorno (oportunidades y amenazas) la identificación de las variables fuertes, y las limitaciones de la organización (fortalezas y debilidades).

Como complemento de lo anterior se habrá de realizar el estudio crítico de las debilidades y su impacto en las estrategias de la organización. Relaciona el impacto de la debilidad y la capacidad de reacción organizacional dentro de un cuadro de indefensión.

En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a lo interno, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Este análisis concibe la necesidad de analizar las variables más significativas del entorno social, económico, político y tecnológico.

EJERCICIO 3.

1. Forme un equipo de trabajo por área de adscripción.
2. El equipo nombrará un Líder.
3. El equipo cuenta con 20 minutos para determinar la Matriz FODA del área a la que pertenece de acuerdo a la explicación anterior (se recomienda utilizar los formatos 1 y 2 posteriores).
4. Una vez terminado el ejercicio cada equipo dará lectura al resto de sus compañeros del curso.

MATRIZ FODA.**1. Análisis.****1.1. MARCO DE REFERENCIA:**

| |
|----------------------------------|
| MISIÓN: |
| |
| VISIÓN: |
| |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: |
| |
| VALORES ORGANIZACIONALES: |
| |

1.2. FODA:

| | |
|-----------------------|---------------------|
| FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
| | |
| OPORTUNIDADES: | AMENAZAS: |
| | |

2. Ponderación.

| | | |
|-----------------------|---------------------|--|
| FORTALEZAS | IMPORTANCIA: | ESTRATEGIA, PLAN, PROYECTO, PROCESO O ACCIÓN: |
| | | |
| DEBILIDADES: | IMPORTANCIA: | ESTRATEGIA, PLAN, PROYECTO, PROCESO O ACCIÓN: |
| | | |
| OPORTUNIDADES: | IMPORTANCIA: | ESTRATEGIA, PLAN, PROYECTO, PROCESO O ACCIÓN: |
| | | |
| AMENAZAS: | IMPORTANCIA: | ESTRATEGIA, PLAN, PROYECTO, PROCESO O ACCIÓN: |
| | | |

Estándares e Indicadores estratégicos.

¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN LOS ESTÁNDARES?

CARACTERÍSTICAS Y UTILIDAD DE LOS ESTÁNDARES.

- Guían la toma de decisiones
- Son la herramienta base para la mejora continua
- Señalan las características los insumos y productos a recibir y obtener de un proceso, subproceso o actividad.

Estándar = Requisitos de los insumos que recibe el proceso, de la transformación de éstos, de los productos que genera o de una gestión.

Conjunto de criterios con que deben cumplir los insumos, la transformación y/o el producto o servicio final de un proceso o cualquiera de los subprocesos o actividades que lo componen o bien de una gestión. Los estándares pueden estar definidos por el objetivo y la métrica del proceso o por el resultado final que se espera de una gestión.

De acuerdo al enfoque sistémico, un proceso recibe insumos, los transforma y obtiene productos, de esta forma se determinan tres tipos de estándares:

- **Estándares de insumos (EI).** Indican el tipo, momento, cantidad, características físicas, contenido, etc. de las materias primas que recibe el proceso.
- **Estándares de proceso (EP).** Indican el tipo de transformación que tienen los insumos, su tiempo, costo valor agregado, instrumentos mecánicos, normativos, etc. que se utilizan así como la calibración y/o actualización y vigencia de los mismos.
- **Estándares de producto (EPr).** Indican las características del producto terminado que se espera y que a la vez es insumo del proceso, subproceso o la actividad siguiente.

¿QUE SON Y PARA QUE SIRVEN LOS INDICADORES?

DEFINICIÓN DE INDICADOR.

Indicador = Parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad, gestión o un evento contra un criterio (estándar) establecido. Nos permiten conocer avances y desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

Se conciben como cocientes (producto de una división), que como numerador tiene los resultados reales de una actividad, gestión o proceso y como denominador una meta deseada.

Su objetivo es reportar una relación entre lo real y lo deseado y, con ésta, tomar decisiones.

LOS INDICADORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- **INDICADORES DE DESEMPEÑO.** Muestran el comportamiento de los procesos.
- **INDICADORES DE EFECTIVIDAD.** Miden el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.
- **INDICADORES DE EFICIENCIA.** Miden el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

LOS INDICADORES DE PROCESO.

- **INDICADORES DE INSUMO:** miden la cantidad, oportunidad y características de los insumos o materias primas.
- **INDICADORES DE PROCESO:** miden la ejecución y los recursos utilizados (tiempo – costo), en consecuencia, el logro de los objetivos y métricas de valor de los procesos.
- **INDICADORES DE RESULTADO:** miden el funcionamiento de los sistemas (procesos) de acuerdo con los resultados esperados. Es la apreciación que tiene el usuario sobre la satisfacción de sus expectativas y el producto o servicio recibido.

NOTA:

Para poder diseñar y operar los indicadores de efectividad desde el punto de vista del cliente, usuario o consumidor, es requisito contar con herramientas de consulta que permitan ubicarlo, clasificarlo (segmentarlo) consultarlo, interpretar la consulta y reintegrar al proceso en forma de Métricas de Valor.

A la diferencia entre lo que el proceso proporciona y lo que el usuario espera se le denomina “**BRECHA**”.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Debido a que se refieren generalmente al concepto tradicional de eficacia, estos se reflejan en porcentajes de logro de alguna meta, por ejemplo auditorías practicadas en un periodo contra auditorías programadas.

ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES.

INDICADORES DE INSUMO.

Pueden existir múltiples criterios que varían de acuerdo al proceso y a lo que se desea medir, sin embargo este tipo de indicadores se puede resumir en:

INDICADOR DE INSUMO (Ii). Insumos recibidos en términos del estándar

Total de insumos recibidos.

Su utilidad es grande cuando se trata de medir la confiabilidad de los proveedores y/o los procesos de licitación, almacenamiento y disposición de insumos.

INDICADORES DE PROCESO.

INDICADOR DE PROCESO (IP). Procesos ejecutados en términos del estándar

Total de procesos efectuados

Además se incluyen aquellos que miden tiempo, costo, desperdicio, retrabajos, etc., como por ejemplo:

INDICADOR DE TIEMPO (It). $\frac{\text{Tiempo en que el proceso se efectúa}}{\text{Tiempo en que el proceso se debería efectuar}}$

INDICADOR DE COSTO (Ic). $\frac{\text{Costo que el proceso consume}}{\text{Total de costo que debería consumir el proceso}}$

INDICADORES DE PRODUCTO (O RESULTADO).

Se refieren a los resultados de un proceso o subproceso. También incluyen aquellos que miden tiempo, costo, desperdicio, retrabajos, etc.

INDICADOR DE PRODUCTOS (IPr).

$\frac{\text{Productos que cumplen con las métricas de valor}}{\text{Total de productos generados.}}$

$\frac{\text{Quejas y devoluciones reales (Q-D)}}{\text{Quejas y devoluciones programadas o estimadas.}}$

La ubicación de los indicadores **puede** coincidir con la de los estándares en cuanto las actividades críticas requieran ser monitoreadas para garantizar el desempeño del proceso.

INDICADORES ESTRATÉGICOS.

Son aquellos que se refieren a los mega procesos o procesos de nivel CERO, es decir, que intentan reflejar un conjunto de acciones mayores.

EJERCICIO 4.

1. Forme un equipo de acuerdo a su área de adscripción.
2. El equipo nombrará un Líder.
3. El equipo determinará el estándar que desea obtener de cada estrategia (solo de las importantes). 10 minutos.
4. Determine el indicador (algoritmo) que le dirá si lo que está haciendo está bien o no. 10 minutos.
5. Se recomienda utilizar los formatos posteriores.
6. El equipo dará lectura a sus conclusiones.

| ESTRATEGIA, PLAN, PROYECTO, PROCESO O ACCIÓN: | LO QUE SE ESPERA DE ELLA (ESTÁNDAR): | INDICADOR: (ALGORITMO CON QUE SE CONTROLARÁ) |
|---|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. La monitoria del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado.

Bajo esta perspectiva, el control de gestión constituye un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica ya que constituye el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior, por lo que su definición, características, modelos, categorías y conceptos, se desarrollarán ampliamente en la siguiente parte del trabajo.

El control como proceso

El control *regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.*

En torno a la evaluación, esta *representa la retroalimentación del sistema ya que se miden los resultados de la gestión en relación con los objetivos propuestos.*

Bajo una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativo y cuantitativo. Este enfoque pone énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia, la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Para efectos de este análisis, se concibe al control como *el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional*, es decir, el control se entiende no como un proceso meramente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El proceso formal de control.

La estructuración del proceso de control, ya sea técnico e informal, requiere la consideración de los siguientes elementos:

- a. **Centros de responsabilidad:** Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la estructura organizacional donde la definición de funciones, responsabilidades y tareas, son la base para definir el grado de responsabilidad en las decisiones y seguimiento de las tareas para el control, en concordancia con las estrategias y objetivos establecidos por la organización.
- b. **Las actividades del control:** Constituyen las distintas fases mediante el cual se aplica el proceso.
- c. **Un sistema de información:** Constituye la plataforma de datos, análisis de datos y salidas de información necesaria para la administración del sistema de control.

En el ámbito organizacional, el control como proceso del sistema de gestión es un instrumento necesario para la eficacia organizacional, debido a la constante incertidumbre y a la propia escasez de los recursos. Desde su ámbito primario, el control pasó a constituirse en un sistema capaz de asegurar una efectiva gestión de la totalidad del sistema institucional, acuñado en la administración moderna e insertada en las actividades de los directivos más exitosos de hoy.

EJERCICIO 5.

1. Formar un equipo de trabajo por unidad de adscripción.
2. Nombrar un Líder.
3. El equipo determinará el centro de responsabilidad, las actividades de control y los instrumentos de información, tanto de los estándares como de los indicadores determinados en el ejercicio 4 anterior. 20 minutos.
4. El equipo de trabajo dará lectura a sus conclusiones.

1. ESTÁNDAR:

| ESTÁNDAR: | ÁREA – PUESTO RESPONSABLE: (CENTRO DE RESPONSABILIDAD). | ACTIVIDADES DE CONTROL: (EN QUE CONSISTE EL CONTROL). | QUÉ INFORMACIÓN SE REQUIERE PARA EL EFECTUAR EL CONTROL: (SISTEMA DE INFORMACIÓN). |
|------------------|---|---|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2. INDICADOR:

| INDICADOR: | ÁREA – PUESTO RESPONSABLE: | ACTIVIDADES PARA RECABAR EL INDICADOR | QUÉ INFORMACIÓN SE REQUIERE PARA RECABAR EL INDICADOR (Sistema de información): |
|-------------------|-----------------------------------|--|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

TEMA II. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

La información clave para la toma de decisiones, es aquella que por sí sola, junto con otra, elaborada o en bruto (datos), forma parte del sistema integrado de información. Es necesario definir los factores claves de la organización para definir la información necesaria. El servidor público debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.

Las respuestas a las siguientes preguntas tienden a resolver problemas de estructura: ¿Qué información se necesita?, ¿dónde y quién la origina?, ¿cuándo se origina?, ¿dónde se almacena?, ¿de quién y a quién va?, ¿como valuarla?

Utilización del sistema de información y sus productos para diferentes fines.

Una vez determinada la información necesaria para obtener el desempeño de los estándares y la obtención de los indicadores se determinará, bajo el enfoque sistémico la forma de hacer efectivo el resultado.

EJERCICIO 6.

1. Formar equipos de trabajo por adscripción.
2. Cada equipo nombrará a un Líder.
3. El trabajo consiste en determinar el sistema de información para los estándares y los indicadores. Se recomienda utilizar los formatos anexos. 30 minutos.
4. Los equipos darán lectura a sus conclusiones.

| | |
|--|--|
| ESTÁNDAR: | |
| ESTRATEGIA, PROYECTO, PLAN O PROCESO AL QUE PERTENECE: | |
| DESCRIPCIÓN DEL ESTÁNDAR: | |
| TOLERANCIAS: | Límite superior = Límite inferior = |
| PUESTO (S) QUE SUPERVISAN SU EJECUCIÓN: | |
| QUIÉN DISEÑO EL ESTÁNDAR: | |
| CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN PARA SUPERVISAR EL ESTÁNDAR: | |
| INSTRUMENTOS QUE SE REQUIEREN PARA SUPERVISAR EL ESTÁNDAR: | |
| INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE PARA EFECTUAR EL CONTROL: (CONTENIDO, OPORTUNIDAD Y QUIÉN LA GENERA) | |
| FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN: | |
| CÓMO Y A QUIÉN REPORTAR PERIÓDICAMENTE: | |
| CÓMO Y A QUIÉN REPORTAR DESVIACIONES. | |

| | |
|---|--|
| INDICADOR: | |
| ESTRATEGIA, PROYECTO, PLAN O PROCESO AL QUE PERTENECE | |
| DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR (QUÉ ESTÁ MIDIENDO): | |
| ALGORITMO: | |
| TOLERANCIAS: | Límite superior = Límite inferior = |
| PUESTO (S) RESPONSABLE (S) DE SU REPORTE: | |
| INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE PARA EL INDICADOR: (CONTENIDO, OPORTUNIDAD Y QUIÉN LA GENERA) | |
| FRECUENCIA DEL REPORTE: | |
| CÓMO Y A QUIÉN REPORTAR PERIÓDICAMENTE: | |
| CÓMO Y A QUIÉN REPORTAR DESVIACIONES. | |

TEMA III. CONTROL DE GESTIÓN GLOBAL.

Plan de Control.

Nos sirve para desarrollar una memoria institucional del status del proceso y las medidas que lo definen. Es un documento que permite que personas ajenas o nuevas en el proceso comprendan su funcionamiento y las formas de monitorearlo, así como establecer medidas de mejora.

UTILIDAD.

- Proporciona un punto de referencia con base en los estándares.
- Relaciona los factores críticos para la satisfacción de usuarios con los detalles operativos del proceso.
- Provee medidas preventivas ante posibles fallas en el proceso.
- Desarrolla la posibilidad del control local del proceso y del establecimiento de medidas correctivas inmediatas.
- Relaciona insumos claves con productos clave.

DATOS QUE DEBE INCLUIR EL PLAN DE CONTROL.

1. Datos generales del proceso, plan, proyecto o acción.
2. Fechas de vigencia, revisión y autorización.
3. Clave del documento y vigencia.
4. Actividades del proceso, plan, proyecto o acción.
5. Factores críticos para la satisfacción del usuario.
6. Características del estándar a verificar.
7. Requerimientos del estándar y límites de tolerancia.
8. El método de medición que se utiliza.
9. La ruta de decisión en caso de desviación.
10. Columna adicional en caso de que el plan vaya a ser auditado.

EJERCICIO 7.

1. Formar un equipo de trabajo de acuerdo a su adscripción.
2. El equipo nombrará un Líder.
3. El trabajo del equipo consistirá en elaborar un plan de control de cualquiera de los procesos, planes, proyectos o acciones anteriores. Se recomienda utilizar el formato anexo. (30 minutos).
4. El equipo leerá los resultados obtenidos.

| Nombre del proceso plan, proyecto o acción: | | | | Elaborado por: | | | | Página: | | | | | | |
|---|------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------|----------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------|-------------|----------|----------|-----------|
| Usuario: | | | | Aprobado por: | | | | Documento No. | | | | | | |
| Ubicación: | | | | | | | | Fecha de revisión: | | | | | | |
| Área: | | | | | | | | Vigencia: | | | | | | |
| SUB PROCESO | PASO O ACTIVIDAD | FACTOR CRÍTICO PARA LA CALIDAD | | CARACTERÍSTICA DE ESPECIFICACIÓN | ESTÁNDAR | | | PROCESO DE MEDICIÓN - INDICADOR - | | | | | DECISIÓN | AUDITORÍA |
| | | CRÍTICO PARA LA NORMA | CRÍTICO PARA EL USUARIO | | LÍMITE SUP. DE TOLERANCIA | OBJETIVO | LÍMITE INFERIOR DE TOLERANCIA | MÉTODO DE MEDICIÓN | MUESTRA O CENSO. | FRECUENCIA | RESPONSABLE | REGISTRO | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Los Cuadros de Mando.

El **Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

Los niveles más altos de la estructura jerárquica, tienen un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planeación a largo plazo, en consecuencia, la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide, en este caso, Coordinadores, Directores Generales, Direcciones de Área y Subdirecciones.

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

1. Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
2. Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Generalmente, el Cuadro de Mando estratégico, permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un medio o elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Un aspecto, que por ser mencionado de último no deja de tener importancia, o más bien, es el corazón de los Cuadros de Mando, es el Controller o el Contralor de gestión.

El Controller es una "persona", que por sus características debe ser (después de la dirección) quién mejor conozca e interprete los valores y elementos de la organización. Su función es la de seleccionar y jerarquizar la información que recibirá la dirección para la toma de decisiones de gestión.

El Controller tendrá acceso a toda la información del sistema a través del Cuadro de mando y la procesará para emitir a la dirección la necesaria y suficiente para brindar un diagnóstico adecuado y completo de la situación de la organización en un momento dado.

Debe ser además, la persona que mejor conozca la fuente de obtención de cada elemento de la información.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

A continuación abordaremos algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

Sistema

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J DE ROSNAY).

Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori.

Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

Se puede resumir esta parte planteando que:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa (control estratégico).
- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno (control de proceso).

Gestión

Según Compañys Pascual (management) es el conjunto *Planificación - Organización - Control*, en donde:

Planeación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance;

Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo;

Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados .

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como "*dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados*".

Como resumen se puede plantear que:

Por gestión se entiende, *la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.*

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

Control de Gestión:

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el **entorno**. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

La Misión, Visión y los objetivos de la organización también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de servicio, de crecimiento, sociales y medioambientales etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la organización está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, **la cultura de la organización**, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal, además de la documentación y memoria de los procesos.

EJERCICIO 8.

1. Se formarán equipos de acuerdo a su adscripción.
2. Cada equipo nombrará un Líder.
3. El ejercicio consiste en analizar las características de la unidad de adscripción de acuerdo con los conceptos anteriores. Se recomienda utilizar los formatos anexos. 30 minutos.
4. Los equipos darán lectura a sus conclusiones.

| 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: | |
|---------------------------|--------------|
| TIPO | DESCRIPCIÓN: |
| ESTABLE: | |
| DINÁMICO: | |
| VARIABLE CÍCLICAMENTE: | |
| ATÍPICO: | |

2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO ESTRATÉGICO.

| |
|--|
| MISIÓN |
| |
| VISIÓN: |
| |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO: |
| |
| MEDIDAS DE RENDIMIENTO ESTRATÉGICAS ¿QUE INTERESA MEDIR Y CONTROLAR SEGÚN LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO ESTRATÉGICO?: |
| |

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| 1er nivel: | | | | |
| 2º nivel: | | | | |
| 3er nivel: | | | | |
| 4º nivel: | | | | |

| ¿QUIÉNES GENERAN LOS RESULTADOS POR MEDIDA DE RENDIMIENTO?: | |
|--|---------------------------------------|
| MEDIDA DE RENDIMIENTO: | UNIDAD ORGÁNICA QUE LA GENERA. |
| | |
| | |
| | |
| | |

4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Por el número de integrantes ubique el tamaño dentro de la escala siguiente:

| | |
|---|--|
| A. TOTAL DE INTEGRANTES DE LA UNIDAD SUPERIOR: | |
| B. TOTAL DE INTEGRANTES DE LA UNIDAD EN ESTUDIO: | |
| (B / A) X100 = | |

| | |
|------------------------------------|----------------|
| MENOS DEL 40% | CHICA |
| MÁS DEL 40% Y MENOS DEL 60% | MEDIANA |
| MÁS DEL 60 % | GRANDE. |

5. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

| | |
|------------------------------------|---|
| RELACIONES INTERPERSONALES: | Buenas: Regulares Malas: |
| LIDERAZGO: | Centralizado: Delega parcialmente: Delega totalmente: |
| MOTIVACIÓN: | Alta: Media: Baja: |
| SISTEMA DE INCENTIVOS: | No existe: Existe y no funciona: Existe y si funciona: |
| DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: | Si: Algunos: No: |

6. ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

| 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: | |
|--------------------------|---|
| TIPO | ESTRATEGIA: |
| ESTABLE: | Baja atención a los cambios del medio ambiente. |
| DINÁMICO: | Alta y permanente atención a las variables del medio ambiente. |
| VARIABLE CÍCLICAMENTE: | Alta atención a las variables del medio ambiente en las estacione cíclicas. |
| ATÍPICO: | Alta y permanente atención a las variables del medio ambiente. |

| 2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO ESTRATÉGICO. | |
|--|---|
| MEDIDAS DE RENDIMIENTO ESTRATÉGICAS | |
| ¿QUE INTERESA MEDIR Y CONTROLAR SEGÚN LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO ESTRATÉGICO?: | |
| INDICADORES CUANTITATIVOS: | <p>Muy importante. Asegúrese de su contenido y oportunidad.</p> <p>Importante. Asegúrese de su contenido y oportunidad.</p> <p>Sin importancia. Ocúpese de los dos anteriores.</p> |
| INDICADORES CUALITATIVOS: | <p>Determine: ¿Quién (es) lo (s) interpretará (n)?</p> <p>Actúe de igual manera que los cuantitativos.</p> |

| 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA | | |
|------------------------|-----------------------|--------|
| MEDIDA DE RENDIMIENTO: | UNIDAD QUE LA GENERA: | NIVEL: |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| ESTRATEGIA: | |
|-------------------|---|
| NIVEL: | ACCIÓN: |
| 1º | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo operativo en el control. • Aseguramiento de la oportunidad y veracidad de datos e información. |
| 2º | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo operativo en el control. • Aseguramiento de la oportunidad y veracidad de datos e información. |
| 3º y subsecuentes | <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la oportunidad y veracidad de datos e información. • Facilidades para la obtención de la información. • Eliminación de barreras funcionales. |

| 4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN. | |
|-------------------------------|--|
| TAMAÑO: | ESTRATEGIA: |
| CHICA: | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema simple, puede ser manual. • Recopilación, análisis y entrega por un número reducido de mandos (no más de dos). |
| MEDIANA: | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema complejo, puede ser manual aunque se aconseja automatizado. • Garantizar el flujo de información por el sistema para que la información llegue en forma y tiempo previstos. |
| GRANDE | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema automatizado. • Garantizar el flujo de información por el sistema para que la información llegue en forma y tiempo previstos. |

| CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: | | | |
|-----------------------------|--|--|---|
| RELACIONES INTERPERSONALES: | BUENAS: | REGULARES: | MALAS: |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fomento y mantenimiento de las relaciones interpersonales. • Involucramiento de las áreas en la problemática que se presente. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el flujo de información no se detiene por aspectos personales. • Fomentar las buenas relaciones interpersonales. • Involucramiento de las áreas en la problemática que se presente. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el flujo de información no se detiene por aspectos personales. • Fomentar intensivamente las buenas relaciones interpersonales. • Involucramiento de las áreas en la problemática que se presente. |

| LIDERAZGO: | CENTRALIZADO | DELEGA PARCIALMENTE | DELEGA TOTALMENTE |
|------------|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la información no se detenga por supervisiones excesivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la información no se detenga por supervisiones excesivas. • Establecer muestreos aleatorios sobre la validez de la información | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer muestreos aleatorios sobre la validez de la información |

| MOTIVACIÓN: | ALTA | MEDIA | BAJA |
|-------------|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos de alto desempeño para la mejora continua del sistema. • Capacitación afectiva y cognitiva sobre mejores sistemas. • Mantenimiento de los factores motivantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación afectiva sobre los beneficios del sistema. • Búsqueda de los factores motivacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación afectiva sobre los beneficios del sistema. • Búsqueda de los factores motivacionales. • Supervisión intensiva sobre el cumplimiento del sistema. |

| SISTEMA DE INCENTIVOS | NO EXISTE | EXISTE Y NO FUNCIONA | EXISTE Y FUNCIONA |
|-----------------------|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • De ser posible instrumentar uno. • Buscar incentivos económicos pero principalmente no económicos. • Incentivar el logro de objetivos más que la utilización de medios. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el existente y hacerlo funcionar en la medida de lo posible. • Incentivar el logro de objetivos más que la utilización de medios. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar y mantener. • Incentivar el logro de objetivos más que la utilización de medios. |

| DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS. | SI | ALGUNOS | NO |
|----------------------------|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenga el esquema. • De ser posible pida al Órgano Interno de Control que revise constantemente su existencia y cumplimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Pida al Órgano Interno de Control que revise constantemente su existencia y cumplimiento. • Pida que le sean enviados los procedimientos existentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Elabore una Guía Técnica y difúndala. • Haga lo posible para que sea obligatoria. • De ser posible pida al Órgano Interno de Control que revise constantemente su existencia y cumplimiento. |

EJERCICIO 9.

1. Forme un grupo de acuerdo a su adscripción.
2. El equipo nombrará un Líder.
3. Solicite "prestado" a otro grupo uno de sus integrantes para que les auxilie en el ejercicio como asesor externo. Cada equipo sólo proporcionará a uno de sus integrantes.
4. El ejercicio consiste en diseñar las características de su sistema de control de gestión. (30 minutos).
5. El equipo dará lectura a las conclusiones.

Los fines del control de gestión.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

EJERCICIO 10.

1. Forme un equipo por adscripción.
2. Nombre un Líder.
3. El ejercicio consiste en analizar si el sistema que se diseñó cumple con los objetivos. (29 minutos). Se recomienda utilizar los formatos anexos.
4. El equipo dará lectura a sus conclusiones.

| CONCEPTO: | DETALLE: | SI | NO | ¿POR QUÉ? |
|-----------|--------------------------|----|----|-----------|
| INFORMA: | ¿Qué, cómo y a quién? | | | |
| COORDINA: | ¿Qué y a quién?, | | | |
| EVALÚA: | ¿Que objetivos persigue? | | | |
| MOTIVA: | ¿A quién?, ¿cómo? | | | |

Errores comunes en el sistema de control de gestión.

- ☺ **Errores en las previsiones del entorno:** estimación de la demanda, costos y gastos generales, etc.
- ☺ **Errores de método:** poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- ☺ **Errores en la relación medios-fines:** cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

EJERCICIO 11.

1. Mantenga el equipo del ejercicio 9 anterior.
2. El equipo nombrará a un Líder.
3. El equipo analizará los probables errores de su sistema y propondrá medidas preventivas y correctivas necesarias. (30 minutos). Se recomienda utilizar el formato anexo.
4. El equipo dará lectura a sus conclusiones.

| PROBABLE ERROR | % DE PROBABILIDAD | GRAVEDAD DE LA FALLA | MEDIDA PREVENTIVA | MEDIDA CORRECTIVA |
|-----------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| ENTORNO: | | | | |
| MÉTODO: | | | | |
| MEDIOS Y FINES: | | | | |

Enfoques del BSC.

El BSC permite contemplar y proporcionar información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

- a. **Perspectiva del Cliente o Consumidor:** ¿qué esperan de la organización?
El buen servicio al usuario es muy importante y es la base para poder permanecer. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes o usuarios esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.
- b. **Perspectiva Interna:** ¿en qué podemos destacarnos?
¿Qué hacer dentro de la organización para cumplir con las expectativas de los usuarios? Los procesos de la organización deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.
- c. **Perspectiva de la innovación o aprendizaje:** ¿Qué se debe continuar mejorando?
La organización debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.
- d. **Perspectiva Financiera:** ¿Qué esperan las partes involucradas?
Quienes proporcionan recursos financieros esperan, en forma legítima, una aplicación adecuada.

El cumplimiento de los cuatro pilares contribuye, en mucho: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la Cadena de Valor; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

TEMA V. MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Fases del Control de Gestión.

Fase 0: Situación inicial.

- ☛ No se cuenta con un sistema integrado de gestión.
- ☛ Cada área elabora sus controles y reportes de forma aislada.
- ☛ No existe un análisis de la misión, visión y objetivo estratégico ni existen medidas de rendimiento para éstos.
- ☛ Se cumple únicamente con los indicadores de gestión oficiales (Órgano Interno de Control).
- ☛ No se informa sobre el ejercicio del presupuesto.

Fase 1: Acciones primarias.

1. Decisión sobre adoptar un sistema de control de gestión.
2. Apoyo de los altos niveles de decisión para la instrumentación de un sistema de control de gestión.
3. Capacitación sobre el sistema de control de gestión que se decida.
4. Análisis de la misión, visión y objetivo estratégico y propuestas de las medidas de rendimiento.
5. Creación de un cuadro de mando mínimo basado en indicadores financieros y presupuestales de la organización.
6. Plan de motivación general para la adopción de un sistema de control de gestión

Fase 2: Acciones secundarias.

1. Análisis de la misión, visión y objetivo estratégico y propuestas de las medidas de rendimiento.
2. Se definen procesos, acciones, planes y proyectos prioritarios (factores críticos de éxito).
3. Se ubican los centros de responsabilidad.
4. Se definen estándares e indicadores.
5. Se define el impacto de cada estándar e indicador en otros planes, procesos, proyectos o acciones involucradas.
6. Se define si el sistema será manual o sistematizado.
7. Se definen estrategias para su instrumentación de acuerdo con las características del entorno y de la organización.

8. Creación y puesta en marcha de una contabilidad y control presupuestal analítico, lo que supone la identificación y formalización de Centros de Responsabilidad.
9. Enriquecimiento del Cuadro de Mando:
 1. Se dispone de datos contables de mayor calidad.
 2. Se instrumentan indicadores NO financieros.
 3. Los resultados son susceptibles de ser analizados y comparados.

Paso del seguimiento estático al dinámico.

Fase 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo.

1. Control de los presupuestos anuales por meses o en periodos menores, según se determine.
2. Integración en el Cuadro de Mandos de los presupuestos y análisis de desviaciones
3. Integración de indicadores no financieros.
4. Reportes provisionales financieros y presupuestales anuales.
5. Reportes provisionales de indicadores no financieros.
6. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones.
7. Ajustes al Cuadro de Mando.

Fase 4: Acciones de consolidación.

1. Verificación de las aportaciones del sistema a las medidas de rendimiento. ¿Se están cumpliendo los objetivos a corto plazo?.
2. Corrección de desviaciones.

Fase 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años.

1. El plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno. Existen planes de acción con su traducción a términos financieros y no financieros.

Fase 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

1. Plan estratégico mayor de 5 años.
2. Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
3. Presupuesto: 1 año.
4. Seguimiento de resultados presupuestario y no presupuestario como proceso de aprendizaje.
5. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional.
6. Cierta flexibilidad en las fechas de elaboración de planes.

Fase 7: Integración formal.

1. Integración formal de los resultados presentes en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto anual).
2. Consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados como en el de previsiones a corto plazo.

Fase 8: Delegación de responsabilidades de gestión.

1. Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión.
2. Cambio de orientación en los criterios de resultados.

Es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tienen necesidad de encontrarse en las de mayor nivel. Todo depende de las características de la organización en específico.

Esta clasificación posee una notable importancia metodológica, ya que permite organizar el trabajo analítico a la hora de diagnosticar cual es la situación actual de los sistemas de control de gestión en las organizaciones y establecer cuales serán las principales acciones que de forma inmediata podrán poner a las organizaciones en posibilidades de avanzar a estadios superiores en la ejecución de la función de control con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

EJERCICIO 12.

1. Formar un equipo de trabajo acuerdo a su adscripción.
2. El equipo nombrará a un Líder.
3. El trabajo consiste en elaborar un plan inicial de trabajo para la instrumentación de un sistema de Control de Gestión en el área de adscripción. La propuesta puede no contener los pasos anteriores o contener otros que el equipo considere necesarios. (30 minutos). Se sugiere utilizar los formatos anexos.
4. El equipo dará lectura a su proyecto.

| FASE: | FECHAS: | | RESPONSABLE | APOYOS |
|--|---------|-------------|-------------|--------|
| | INICIO | TERMINACIÓN | | |
| 1. Acciones primarias. | | | | |
| 2. Acciones secundarias. | | | | |
| 3. Puesta en marcha de provisiones a corto plazo. | | | | |
| 4. Acciones de consolidación | | | | |
| 5. Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años. | | | | |
| 6. Concordancia en el tiempo. | | | | |
| 7. Integración formal. | | | | |
| 8. Delegación de responsabilidades de gestión. | | | | |

TEMA VI. LA TECNOLOGÍA Y EL CONTROL DE GESTIÓN.

Datawarehousing - Datamining

Para desarrollar una estrategia de acercamiento al mercado se necesitan nuevos sistemas de información, que tendrán como principal objetivo ofrecer los datos o información generados en al propia actividad de la compañía, desde una dimensión que permita una mayor capacidad de análisis e incremente la velocidad en la toma de decisiones. Una de las tecnologías que mejor se integran y soportan el nuevo modelo de negocios es el datawarehousing.

Un sistema datawarehousing, define un nuevo concepto para el almacenamiento de datos, integra la información generada en todos los ámbitos de una actividad de negocios (ventas, producción, finanzas, marketing, etc.) y permite un acceso y explotación de la información contenida en la base de datos, facilitando un amplio abanico de posibilidad de análisis multivariados que permitirán la toma de decisiones estratégicas. El proceso integra toda la información de la compañía en un único depósito. Una planilla de cálculo, un procesador de textos forman parte también del datawarehousing.

Información creada:

La información que se genera en una compañía proviene de diferentes fuentes, formatos y tipos, que se consolidan, se transforman y se cargan en diferentes sistemas de gestión de datos, normalmente en RDBMS (relational database management systems).

Presentación de la información:

Desde un sistema datawarehousing la información se puede mostrar y representar de muchas maneras. La forma más común de analizar la información, es utilizando un sistema de proceso de análisis en línea (olap) on line analytical processing. Los productos olap ofrecen un rango muy variado de capacidad de análisis, como el multidimensional y el estadístico.

Operaciones de análisis:

Un sistema datawarehousing soporta también sofisticadas operaciones de análisis, tales como los sistemas scoring y aplicaciones de detección de fraude. Todas estas funciones de análisis se conocen con el término de datamining.

Meta información:

Una de las novedades que aporta el datawarehousing como sistema de análisis de información, es la creación de la meta información o metadata. Se trata de un fichero al que se lo considera como un diccionario de estructura de datos que el administrador de sistemas define con el objetivo de asistir en los procesos de consulta a la base de datos. La metadata se adaptará a las definiciones que el usuario utilizará posteriormente en sus interrogaciones al sistema. De esta manera se conseguirá minimizar los complejos procedimientos de definición de nombres de campos, jerarquías y relaciones entre ficheros.

Puesta en marcha:

La implementación consiste, en una primera fase, en el análisis de las necesidades de información a las que desea acceder cada compañía. Para ello, se integrarán en el sistema todos aquellos datos operacionales necesarios, además de otras fuentes de información que sea menester incorporar. Definida la estructura de las bases de datos, se procederá a la carga de la información y se crearán las agregaciones de datos para mejorar el rendimiento del sistema en los procesos de consulta más habituales. Finalmente, se incluirán en el sistema los procedimientos que permitan la actualización de la información, cuya periodicidad dependerá de las necesidades de cada usuario.

Como implementarlo:

El proceso de implementación de un sistema datawarehousing, puede adaptarse en forma gradual o departamental, creando soluciones específicas para cada área con el objetivo de conseguir resultados operativos a corto plazo. Esta solución departamental, permite inicial la implementación en varios departamentos a la vez.

Conclusión:

Un sistema datawarehousing es una eficaz herramienta de organización y análisis de los complejos volúmenes de información que las compañías generan, que posteriormente permite el desarrollo de estrategias más efectivas y rentables. Pero la definición del nuevo modelo de datos, y el método de cargo y mantenimiento de la información, requiere de un personal especializado que atienda a las necesidades de cada empresa.

Dataminig:

Es el proceso de extracción de información significativa de grandes bases de datos, información que revela inteligencia del negocio, a través de factores ocultos, tendencias y correlaciones para permitir al usuario realizar predicciones que resuelven problemas del negocio proporcionando una ventaja competitiva.

Herramientas:

Las herramientas de datamining predicen las nuevas perspectivas y pronostican la situación futura de la empresa, esto ayuda a los mismos a tomar decisiones de negocios proactivamente.

Fundamentos:

Las técnicas de datamining, son el resultado de largos procesos de búsqueda y desarrollo del producto, esta evaluación permite navegar a través del data en tiempo real, datamining está lista para la aplicación en los negocios ya que está soportada por tres tecnologías que ahora tienen suficiente madurez, la recolección masiva de datos, el poder de las computadoras con multiprocesadores y los algoritmos de datamining.

Pasos para la evaluación de datamining:

Paso de evolución Preguntas Tecnologías

Características:

Recolección de datos

Entrega de datos estática.

Medios magnéticos: discos, cintas, tarjetas, etc.

Acceso a la data:

Entrega de datos dinámica a distintos niveles simples: Cuales fueron las ventas unitarias en la región central el pasado mes de marzo. RDBMS, etc.

Pasos en la evolución del datamining:

Pasos de evolución Preguntas Tecnologías

Proveedores Características

Datawarehousing y soporte de decisiones (19905)

Tecnología olap, bases de datos multidimensionales, datawarehouse: Cuales fueron las ventas unitarias en la región central el pasado mes de marzo.

Entrega de datos dinámica en múltiples niveles de jerarquía.

Datamining, hoy está todavía en desarrollo, que podrá pasar con las ventas unitarias en Córdoba el próximo mes. Porque: algoritmos avanzados, multiprocesadores, bases de datos masivas.

Cómo trabaja el datamining:

¿Cómo puede decir cosas importantes que uno desconoce o que va a pasar luego? La técnica usada para lograr esto se denomina modelaje. El modelaje es simplemente el acto de desarrollar un modelo de una situación donde ya se conocen las respuestas y aplicarlo luego en otra situación desconocida. Utilizando requerimientos anteriores como obtener patrones de comportamiento que pueden ser utilizados luego para realizar un modelo que permita pronosticar y predecir.