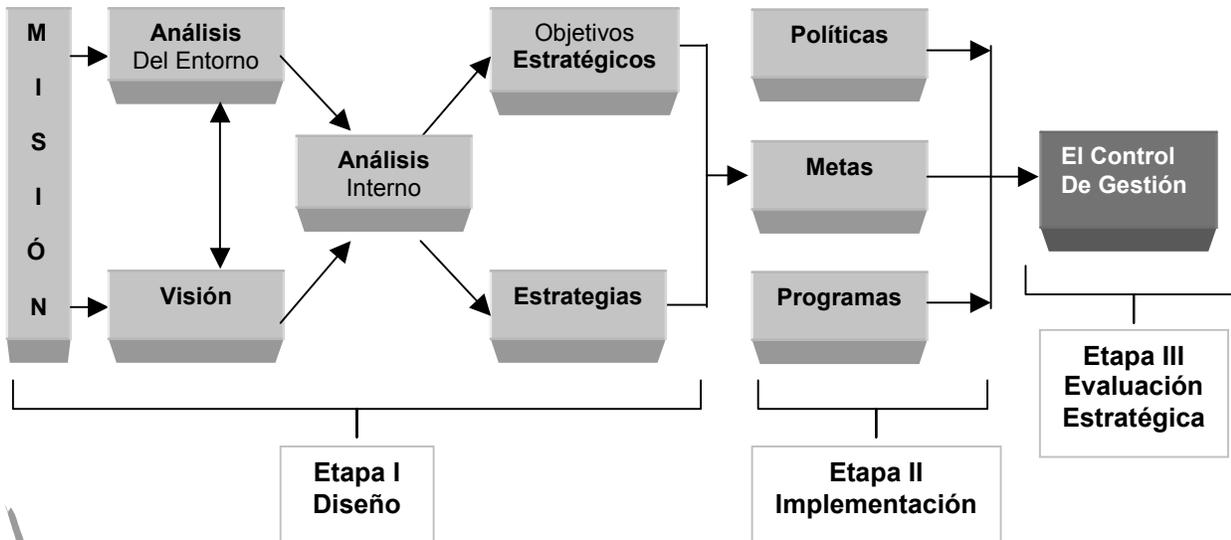


# UNIDAD I

## El Control De Gestión



### Contenidos De La Unidad

En primer lugar, es importante destacar que el control solo podrá existir si hay planificación, si no hay un proceso explícito de Diseño en la Planificación Estratégica, no hay nada que controlar ya que el control es un proceso de verificación de los resultados y que se contrastan con el Plan.

Este Plan estratégico implica tomar decisiones que van a generar todo tipo de consecuencias en el largo plazo. Se espera que esas consecuencias siempre sean positivas, pero cuando no es así, una estrategia equivocada puede provocar daños muy graves a la Organización, incluso irreversibles. **Nadie puede garantizar** absolutamente que determinada estrategia será exitosa para la Organización, pero sí se puede evaluar periódicamente su desempeño para encontrar fallas críticas y poder corregirlas para que el resultado sea lo más cercano posible al esperado.

*El **Control** es un proceso de comparación entre los resultados de una actividad y la Planificación que se había realizado de esos resultados, y es el instrumento indicado para entregar la información al Directivo y apoyar sus decisiones correctivas*

**Las Estrategias pueden fallar** por muchas razones:

- ✚ Puede ser que la interpretación de los Diagnósticos no sea la correcta, o que hayan sufrido rápidos cambios (algo que no es extraño en el presente siglo, la era del cambio),
- ✚ o que la Estrategia elegida finalmente presente dificultades y no sea la más conveniente.
- ✚ Puede ser que los empleados no entendieran la idea de la nueva Estrategia, o que no hayan compartido la idea del cambio y se resistan a implementarla, o incluso que la Organización con las nuevas condiciones ya no sea motivante para muchos de ellos.

Para cualquier caso que se presente, la situación ideal no sólo es que los Directivos y Estrategas estén dispuestos a enfrentar los malos resultados y hacer ajustes, sino que puedan contar con la información necesaria y en el momento preciso que les permita saber que los problemas existen, por qué se generan, y cuáles son las alternativas de acción para solucionarlos. Es precisamente en este punto en el cual el

Control Estratégico o de Gestión se vuelve una necesidad ya que permite asegurar que la ejecución concuerda con lo planificado.

Sin embargo, **no es necesario esperar** a que aparezcan problemas para pensar en los sistemas de control. Es preciso definirlos con anterioridad para asegurar que se evalúen las estrategias de manera permanente, y que, en caso de presentarse complicaciones, la información esté donde y cuando se necesita.

El control es un tema muy complejo. A las personas no les agrada que las controlen, y se tiende a pensar que a mayor control de las personas realiza un Directivo, menos control de la situación logra tener. Con todo, no tener ningún mecanismo de evaluación puede significar un grave perjuicio para los intereses de la Organización. El Control debe aplicarse en una medida equilibrada.

## UNIDAD I

### El Control De Gestión

---

El sistema debe ser muy **dinámico**, tanto o más que el entorno en el cual la Organización se desenvuelve. Los factores clave suelen cambiar con gran velocidad, y no sólo se requiere que el Control identifique cuando las características del contexto hacen variar los resultados estratégicos, sino también que el propio sistema sea capaz de adaptarse a las necesidades de la realidad.

El aumento en la complejidad del entorno, la mayor cantidad de variables y la dificultad de pronóstico, el aumento de la influencia internacional y mundial y la reducción de la certidumbre al planificar son elementos que hacen más difícil el medio de acción para un sistema de Control Estratégico o de Gestión.



### Características De Un Sistema De Control Eficaz

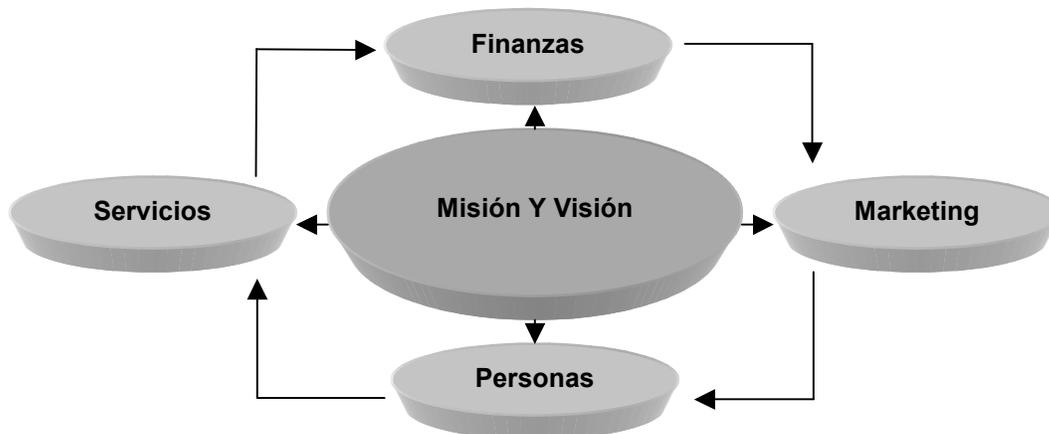
---

Así, el control, más que evaluar el cumplimiento de lo planificado, se constituye en una función permanente de mejoramiento continuo, que debe cumplir las siguientes características:

- Es **económico**, no genera costos excesivos. *"El exceso de Información puede ser tan negativo como la carencia, y el exceso de controles puede hacer más daño que provecho"* (Davis; 314). Se hace necesario identificar el costo del control y los beneficios que se esperan de él.
- Es **Sistémico**: Presenta una visión de conjunto de la institución, ya que las actividades organizacionales están interrelacionadas y los resultados de un aspecto parcial pueden



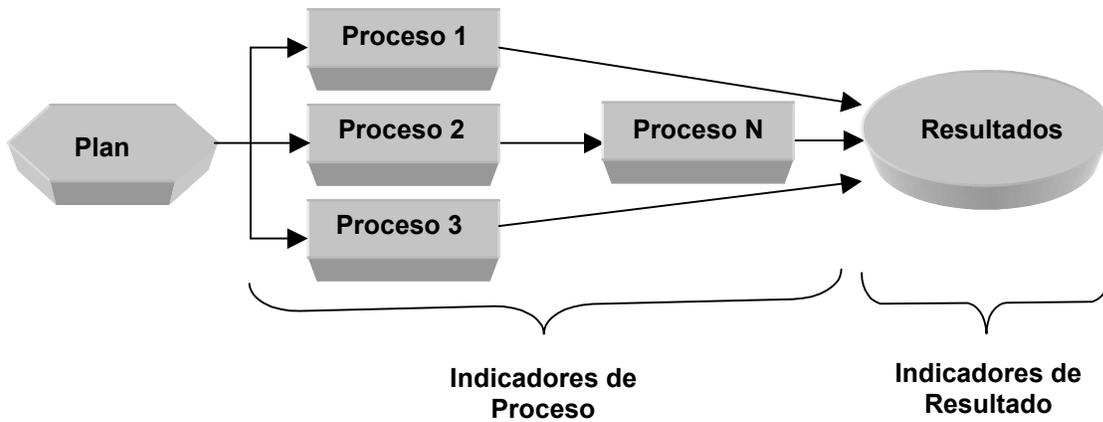
- constituirse en efectos de causas generadas en otro subsistema. Por ejemplo, la baja en los servicios prestados a las empresas puede tener como causa los niveles de motivación del equipo de trabajo.



UNIDAD I  
El Control De Gestión

---

- d) **Es Oportuno:** El éxito o fracaso en los Resultados Institucionales producto de la aplicación de determinadas estrategias se podrá evaluar en el mediano plazo. Sin embargo, se deben generar mecanismos de evaluación de los procesos que inducen los resultados, en tiempo real, que permitan validar y proyectar el impacto de las decisiones tomadas en el Plan.



- e) **Es Flexible y creativo:** Estamos en un mundo globalizado y turbulento “*en que lo único permanente es el cambio*”, por tanto se presentarán muchos factores externos e internos que atentarán contra el éxito de las estrategias y resultados previamente definidos. Es necesario estar permanentemente monitoreando y evaluando la pertinencia del FODA realizado y realizar las adaptaciones que se consideren necesarias. También los procesos internos condicionarán los avances y fortalecimiento institucional. Es aquí donde cobra un importante valor el “capital humano”, que son el conjunto de competencias de las personas que ponen al servicio del fortalecimiento institucional, ya que el Control está relacionado con capacidades para analizar los movimientos del entorno, para efectuar diagnósticos internos, para reconocer las necesidades de cambio, para recrear nuevas directrices; en general, para administrar el cambio construyendo nuevos derroteros.



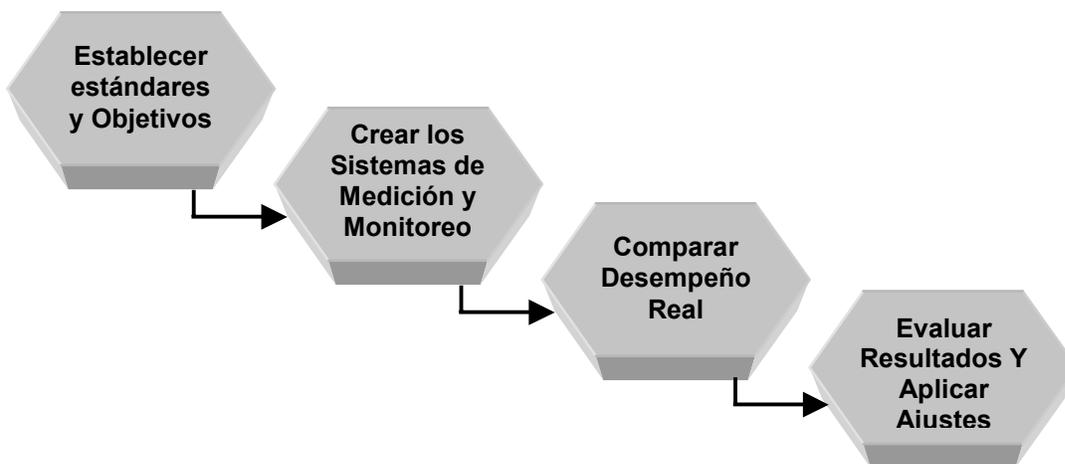


## Etapas Para El Diseño Un Sistema De Control Estratégico

---

Un sistema de Control de Gestión efectivo requiere cuatro pasos:

1. Establecer los **objetivos y estándares**
2. Crear los **Sistemas de Medición y Monitoreo**
3. **Comparar** el desempeño real frente a los Objetivos estable
4. Iniciar la **acción correctiva**

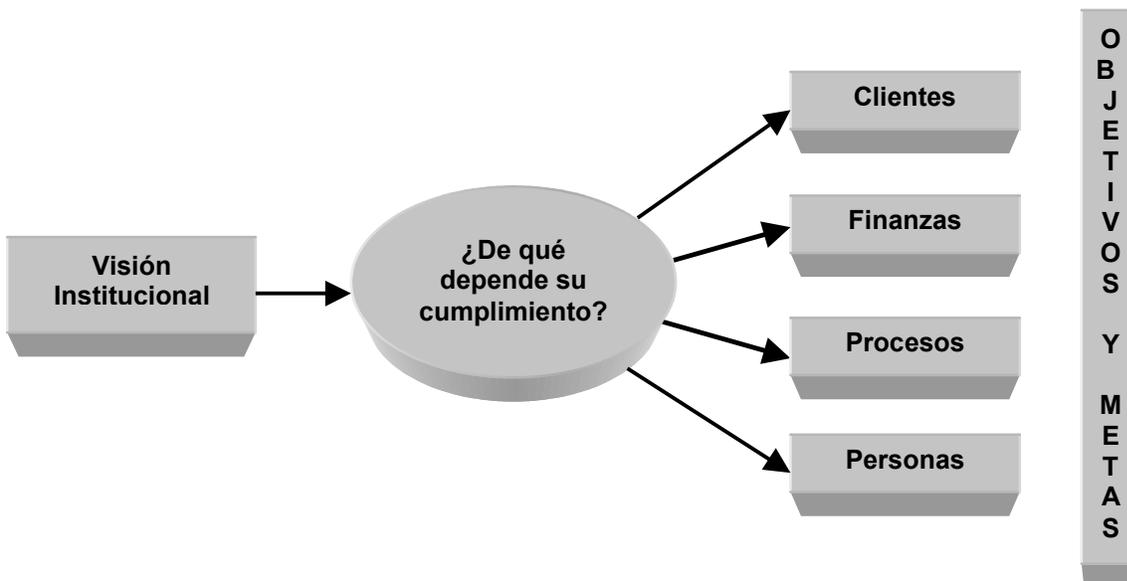


### 1. Establecer los objetivos y estándares según los cuales se evaluará el desempeño.

Esta fase se realizó en la etapa de diseño al definir las estrategias y objetivos organizacionales, y en la etapa de implementación al definir metas y planes de acción. Estos parámetros determinarán la manera en la cual la Organización pretende evaluar.

Para realizar un Control Estratégico se requiere:

- a) Que la Institución comparta la **Visión** (como estado deseado futuro) y los valores que implica con sus equipos de trabajo.
- b) La Visión conlleva ciertas implicancias que se describieron en los **Objetivos Estratégicos**, que es una opción de la Dirección de cómo desarrollar sus líneas estratégicas para llevar a cabo la Visión. Estas líneas estarán orientadas principalmente a controlar las variables: clientes, finanzas, personas, procesos internos y desarrollo.



🔗 **Clientes:** Cuyo principal reto es crear servicios que tengan un valor para quienes servimos, e incluso que estén dispuestos a pagar por ello. El punto es: ¿Cómo podemos medir el logro de esta aspiración? . A modo de ejemplo, se pueden considerar el % de mercado al que se está llegando con los servicios de capacitación y asesorías, el ingreso de nuevos clientes, los niveles de calidad y satisfacción de los clientes, entre otras. ¿Puede Ud. definir otros indicadores, relevantes para su Institución, que reflejen los logros planificados en el factor clientes?

🔗 **Finanzas:** Corresponde a los temas más tradicionales del control. Incluye las fuentes de financiamiento para su gestión, así como indicadores contables y financieros que le permitan a la ONG ser solvente en el corto plazo y viable en el largo plazo. Las fuentes tradicionales del tercer sector (aportes del sector público, donaciones nacionales e internacionales) están insertas en un mercado altamente competitivo y cada vez más escaso. La viabilidad y permanencia institucional requiere no sólo generar servicios que agreguen valor a los negocios de nuestros clientes, sino también que éstos estén dispuestos a pagar un precio por obtenerlos. Esta premisa básica orientará el control financiero. La pregunta Básica es: ¿Cómo aseguramos la viabilidad de nuestra institución en el largo plazo? Las respuestas se transformarán en parámetros a medir en la matriz financiera.

🔗 **Personas:** Es el capital humano de la organización, la fuente de las competencias corporativas, y determinan los niveles de productividad y rendimiento en la prestación de servicios. Además, sus aportes creativos son claves en instituciones insertas en medios cambiantes. ¿Cuáles son los objetivos y metas comprometidas en este aspecto?

🔗 **Procesos:** Identificar los procesos productivos y de apoyo administrativo relevantes para el éxito organizacional, es la tarea de esta etapa. Este proceso se inicia con las relaciones que se establecen con proveedores, continúa con los procesos internos y termina con los procesos de salida, en la relación con el cliente. Para cada una de estas etapas de "producción" y entrega del servicio hay resultados claves, que aseguran el logro de los objetivos.

c) Definidos los Objetivos y metas Institucionales en cada uno de los ámbitos anteriormente descrito, se identifican para cada uno de ellos los **Factores Claves de Éxito (F.C.E.)**, que se requieren que estén presentes en el funcionamiento organizacional para conseguir el cumplimiento de objetivos.

## UNIDAD I

### El Control De Gestión

---

Se recomienda, para distinguir los F.C.E. que se realice la siguiente pregunta al objetivo definido: ¿De que depende?.

#### Por ejemplo:

**Objetivo:** Mejorar la participación del mercado de servicios empresariales a empresas MIPE en un 5%.

**Pregunta clave:** ¿De qué depende esta mejora?

#### Respuestas tentativas:

- ▢ De la calidad de los servicios
- ▢ Del costo de los servicios
- ▢ De la promoción
- ▢ De las competencias de los consultores
- ▢ De los incentivos por resultados a los consultores
- ▢ De la planificación del servicio
- ▢ Etc.

Cada una de estas respuestas se transforma en Factor Clave de Éxito, el cual deberá ser traducido a indicadores de resultado susceptibles de ser medidos.

d) **Definición de Indicadores y Estándares de Resultado:** Indicador es una unidad de medida de los resultados esperados. El Estándar es el resultado esperado.

#### Ejemplos:

Si se toma como ejemplo, el servicio de capacitación a una empresa, cuyo F.C.E. es Calidad de los Servicios prestados, se identifican las dimensiones de la calidad, el indicador y el estándar:

---

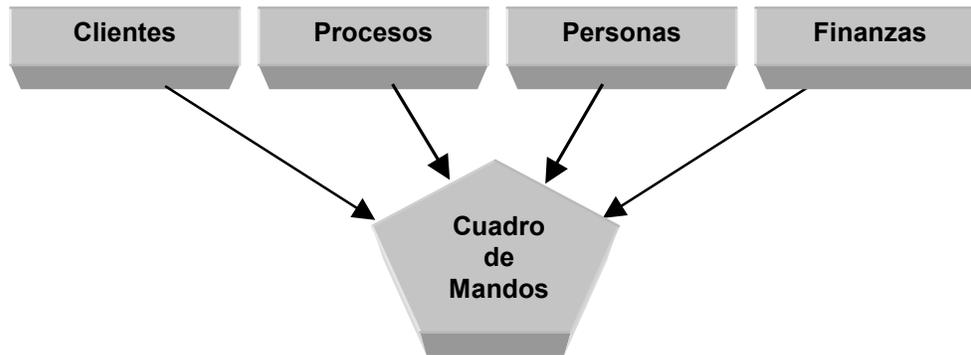
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estándar</b>
Encuesta de satisfacción	Promedio de nota de los cursos impartidos mensualmente N° de reclamos de los participantes	El promedio esperado es de 6.0 3 reclamos mensuales
Nivel de competencias desarrolladas e el curso	Promedio de evaluación final de los participantes	El promedio esperado es de 5.8

## UNIDAD I

### El Control De Gestión

---

- e) **Creación del Cuadro de Mando Integral:** El conjunto de objetivos, metas, indicadores y estándares, se fusionan en un informe que permita ser conocido por todos, y cada unidad funcional identifica sus responsabilidades en cada uno de los desafíos.



### 2. Crear los Sistemas de Medición y Monitoreo que indiquen si se han logrado los Objetivos.

Las Organizaciones acostumbran a tener sistemas que miden el cumplimiento de Objetivos en todos sus niveles. Es fundamental en esta etapa apoyarse por sistemas de información que les permitirá a la organización recoger la información que se genera diariamente de sus actividades estratégicas.

Su desafío es diseñar informes que recojan la información necesaria para el seguimiento de la ejecución, comparando lo planificado en cada F.C.E. y los estados de avance. Este cuadro permitirá a los niveles corporativos y funcionales tomar acciones correctivas antes, en el día a día, si es necesario.

### 3. Comparar el desempeño real frente a los Objetivos establecidos.

Los Directivos deben evaluar si el desempeño de la Organización se desvía de los objetivos establecidos. Si los resultados son muy buenos, los directivos pueden pensar que los parámetros son demasiado bajos y elevarlos para el periodo siguiente, aumentando las metas. Si el desempeño es demasiado bajo, los Directivos deben evaluar la adopción de medidas correctivas. A veces identificar las causas de los problemas puede ser muy complejo. Pueden responder a causas externas o internas difíciles de considerar.

El **Desempeño Organizacional** incluye comparar los resultados alcanzados por la Organización con los resultados esperados, investigar las posibles desviaciones, analizar el desempeño individual y medir el grado de avance hacia los fines de la Organización.

Medir el grado de cumplimiento de los Objetivos y Metas en el tiempo mediante indicadores cuantitativos puede ser un buen indicador, diversos factores internos y externos pueden determinar un bajo cumplimiento de objetivos. Es preciso determinar qué factores son más relevantes de medir en la Organización, a través de considerar su Estrategia. La Orientación Estratégica indica qué elementos son más relevantes de medir para evaluar a la Organización, en función de sus propios resultados en distintos periodos, los resultados de los competidores y los resultados promedios de la industria.

Los criterios cualitativos deben, sin embargo, estar permanentemente combinados. Los resultados de los Objetivos superiores a largo plazo, algunos factores del desarrollo y el comportamiento humano escapan al análisis cuantitativo, y son muy importantes para considerar en la evaluación.

4. **Iniciar la acción correctiva.**

Cuando se determine que el objetivo no se está logrando, y que permita la Organización alcanzar sus metas. Este ajuste puede afectar cualquier aspecto de la Estrategia o la Estructura Organizacional.

Las **Medidas Correctivas** implican todos los cambios que se deben realizar para devolver a la Organización a una posición futura competitiva. Intervenir la Estructura Organizacional, cambiar personas o revisar la Misión son ajustes propios del desarrollo Estratégico. Tomar medidas correctivas no significa, necesariamente, que se abandonen las Estrategias elegidas, ni siquiera que se requieran nuevas Estrategias. En la mayor parte de los casos basta que los resultados individuales no sean exactamente los esperados para realizar ajustes.

No existe Organización que pueda abstraerse de los cambios del entorno, en el siglo XXI deben ser dinámicas por principio y evitar que los cambios del entorno sean más rápidos que la reacción de la Organización. Las medidas correctivas generan problemas a Directivos y Empleados. La participación, la incorporación de las personas a sus propios procesos de evaluación, puede ser un elemento que facilite el sistema de Control y haga más fácil la implementación de correcciones.

Las acciones correctivas deben mejorar la posición competitiva de la Organización, permitir un mejor uso de la Fortalezas y Oportunidades y manejo de Debilidades y Amenazas, deben estar temporalmente determinadas y no representar riesgos excesivos. "la evaluación constante de las estrategias mantiene a los estrategas cerca del pulso de la Organización"<sup>iii</sup> (Davis; 311)

---

<sup>i</sup> Davis, 314

<sup>ii</sup> (Davis; 311)