

Morales Clemencia (1986)
“Control de Gestión”
Revista Sistemas No.26, pp.17-20,
ACIS, Bogotá

CONTROL DE GESTION

Las organizaciones en la década del 80 deben estar preparadas para sobrevivir y responder a los cambios complejos del ambiente que las rodean. Cada día estamos inmersos en un medio más difícil que cambia aceleradamente.

Algunos indicadores para juzgar el éxito futuro de la Empresa podrían darnos respuesta a preguntas como las siguientes:

- Qué efectividad muestra la Dirección cuando se obtiene un beneficio del negocio, en comparación con los competidores?
- Qué tendencia señala el margen de beneficio de la Empresa?
- Es la Gerencia complaciente o agresiva, en la mejora de la posición de la Empresa?
- Ha habido recientes cambios directivos?
- Es la Empresa pionera o rezagada en explorar campos nuevos, en introducir nuevos productos con éxito?
- Es líder en el producto o no?
- Con qué rentabilidad hace la Gerencia las inversiones de los accionistas?
- Qué tan adecuada es la Gerencia en hacer que los accionistas participen de los beneficios?

La gestión debe permitir una mejor y más rápida información, actuar y decidir con un mejor conocimiento y con mayor capacidad de medir los riesgos posibles y aceptables.

Los extraordinarios logros en el campo de las comunicaciones no han sido igualados por una comprensión paralela de los procesos de control. El control de situaciones de complejidad en la empresa moderna, se ha quedado atrás, lo que crea problemas organizacionales.

Las empresas o bien deben aumentar su capacidad organizacional para poder responder a su entorno, o deben tratar de desarrollar una capacidad gerencial que pueda disminuir la complejidad de ese medio ambiente. Esto exige que cada día los Gerentes y Administradores estén mejor entrenados para visualizar métodos que balanceen el grado de complejidad ambiental y organizacional.

Si un Administrador encuentra que sus necesidades de información son mayores que su capacidad de procesamiento de información, o debe aumentar su capacidad o debe encontrar medios más eficaces de filtrar la información que llega a él.

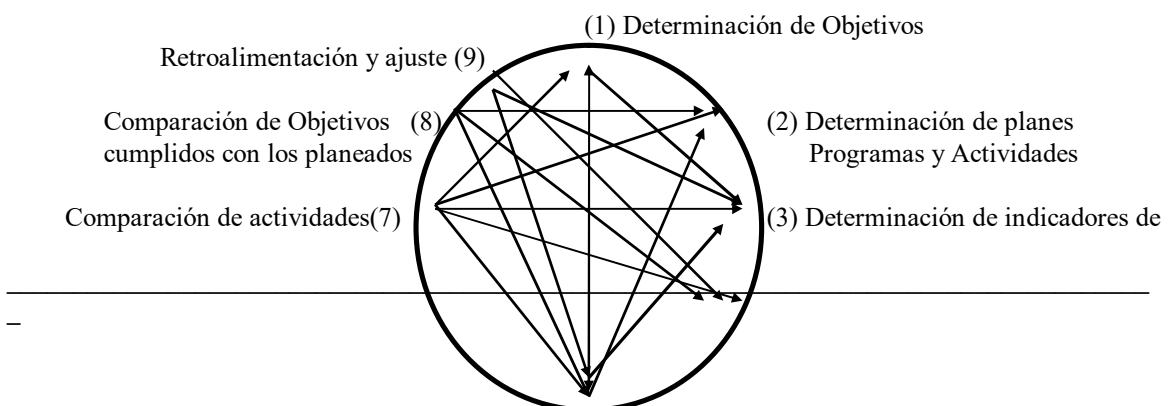
Nuestras organizaciones se encuentran atrapadas por una marea tecnológica y política que hace, que la capacidad de procesamiento de información de los administradores, se vea puesta a prueba por procesos cuyo control requiere manejar información por encima de esa capacidad.

El rendimiento o productividad de la organización depende de su capacidad de adaptación a la complejidad de su medio ambiente. La planeación y el control de sus actividades no debe permitir alcanzar los objetivos preestablecidos en la Organización. El establecimiento de los objetivos, debe ayudar a aclarar lo que la Empresa trata de hacer y los criterios para identificar y medir su éxito a su vez, la definición de dichos objetivos identifica y determina la orientación estratégica de la Empresa.

El control está íntimamente ligado con la planeación. La planeación proporciona el armazón o esqueleto con el cual trabaja el proceso de control. Un sistema de control centra su atención en verificar si lo que se planeó se está o no cumpliendo en el tiempo señalado. Por ej.: un trabajo productivo requiere controles apropiados al proceso de producción en cuanto a su dirección, su calidad, la cantidad unitaria y total, su eficiencia y eficacia.

Lo importante es definir los indicadores que permitan hacer el seguimiento en la ejecución de cada actividad determinando cuándo hacerlo y qué medida debe usarse. El control se ejercerá donde pueda manifestarse la variación en el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo. Por medio de un análisis de sensibilidades y simulaciones es posible recomendar acciones correctivas y anticipar desviaciones antes que éstas se presenten.

La figura siguiente define de manera muy general el proceso de control de gestión en la Organización:



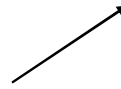
en la realización del plan.

Control

Realización y cumplimiento(6)
de metas

(4) Determinación de Recursos

(5) Asignación de autoridad
para usar recursos



Una vez se han definido las actividades, se procede a determinar sus indicadores de evaluación y control, tratando de fijar compromisos en el tiempo para su cumplimiento.

La meta se define mediante la cuantificación de recursos, dineros y oportunidades de acuerdo con parámetros de calidad o cantidad según el caso.

Los indicadores son medidas de desempeño relevantes en cualquier operación organizacional. La medición de la productividad en la Organización puede ser controlada a través de indicadores como: porcentajes, factores deflacionarios, relaciones de costo/beneficio o costo/efectividad, recuperación de precios, cálculos predictivos y diferentes cifras.

Se determinan dos tipos de indicadores: cuantitativos y cualitativos. El avance en los indicadores cualitativos obedece a la ubicación en el tiempo dentro del proceso lógico y secuencial en su realización. Va desde el diseño, la implementación y el mantenimiento. Cada indicador pasa por las tres etapas y es posible que a corto plazo se den tres, dos o una de ellas según el caso. El avance se mide en términos de si se ejecuta o no la etapa en el tiempo de acuerdo al estimativo planeado y al porcentaje de su ejecución.

El avance en los indicadores cuantitativos obedece a los estimativos cuantificables de las actividades en el tiempo correspondiente (mes, trimestre, semestre, año). En este caso el avance se mide por lo que se ha logrado ejecutar del logro en el tiempo. La comparación entre lo planeado y lo ejecutado produce un porcentaje sobre la ejecución.

Para mejorar su productividad las organizaciones aumentan los bienes y servicios y/o disminuyen los recursos. La medición y el mejoramiento de la productividad exige que tengamos en cuenta muchos criterios los cuales se relacionan con indicadores como: el momento adecuado, la producción, la calidad, la seguridad, el desperdicio, el tiempo improductivo, los cambios de personal, la atención al público, las horas extras, etc. Después de la identificación de los indicadores, la ponderación es el paso más crucial. Lo que se hizo hoy, lo real se compara con lo que se había podido hacer, teniendo en cuenta el nivel actual de recursos y los obstáculos operacionales como si todo hubiera sido organizado en forma óptima. Si reducimos los obstáculos y asignamos recursos debemos lograr un mejor valor.

Es común encontrar una brecha sustancial entre los objetivos tal y como están formulados y el comportamiento real. Es importante poder hacer una simulación de las variaciones para entender la naturaleza de la función de control en organizaciones

complejas. Por ejemplo: hay departamentos en que es más difícil definir indicadores concretos.

Puede ser más complicado diseñar indicadores para un Departamento de Servicio, pero desde un punto de vista conceptual es igualmente cierto que en estos departamentos de servicio los Gerentes deben tratar de controlar situaciones que son más complejas para la administración en sí.

El establecimiento de relaciones o proporciones para cada indicador van orientadas a medir eficiencia y efectividad. La **Eficiencia** depende de qué tan bien están siendo utilizados los recursos de fuerza laboral, capital, materiales, etc. dentro de la organización. La **Eficacia** depende de si realmente la Organización está haciendo lo que debe hacer, o de qué tan adecuadamente se están logrando los resultados de acuerdo con el propósito esperado de precisión en el tiempo adecuado.

Efectividad:

La Auditoría de gestión debe ser un medio para evaluar la **eficiencia, eficacia y efectividad** en la utilización de los recursos que están a disposición en la Organización. Se debe hablar de una auditoría integral enfocada a evaluar indicadores de control.

Esta auditoría integral debe estar basada en Sistemas. Se centra en Sistemas de dirección de la Empresa, de toma de decisiones y de procesos de ejecución y control de las operaciones.

Cada vez que se haga auditoría debe dársele a la Dirección tiempo suficiente para que ésta efectúe una razonable acción correctiva. A medida que el enfoque se repite a través del tiempo, se deben producir auditorías con una mejor relación entre costo, eficiencia, eficacia y efectividad. Debe haber una constante evaluación de indicadores para poder identificar áreas, actividades u operaciones críticas. En la definición de los indicadores lo importantes es saber qué es lo que se espera medir y a dónde se quiere llegar. Así, hay que reducir riesgos, disminuir costos, aumentar ingresos, detectar problemas, aumentar eficiencia y eficacia, proteger activos, cuantificar y corregir errores, siempre encaminados a definir indicadores que eliminen innecesarios y redundantes controles y se seleccionen solo aquellos necesarios de acuerdo a la mejor definición costo/beneficio.

No puede concebirse el funcionamiento aislado de las diferentes áreas de la Compañía. Se necesita interacción constante entre ellas. Algunos indicadores corresponden a ciclos de operación en la Empresa. Un ciclo está compuesto por funciones que a su vez son una tarea importante en el funcionamiento de una sección de un sistema.

Un aspecto clave en la determinación de los ciclos es ver el efecto de la red resultante de Sistemas, transacciones, procedimientos, enlaces y bases de datos, sin olvidar que la interacción se logra a través de información precisa y oportuna.

CLEMENCIA MORALES. MSC Investigación de Operaciones y Análisis de Sistemas, Ingeniero de Sistemas Uniandes. Profesor Universitario, Investigador y Consultor de áreas de modelos de optimización, planeación y control. Auditor de Sistemas, Carbocol.