



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS

OBJETIVOS	2
1 EL CONTROL.....	4
1.1 MODELOS NO FORMALIZADOS DE CONTROL	4
1.2 EL ENFOQUE CLÁSICO DEL CONTROL	6
1.2.1 EL MODELO DE W. OUCHI 1979.....	11
1.2.2 CONTROL INTEGRAL VEGA 1984.....	12
1.3 EL CONTROL DE GESTIÓN.....	13
1.3.1 EL CONTROL DE GESTIÓN DE OUCHI:	14
1.3.2 EL MODELO DE CHUTCHELEY 1990	15
1.3.3 MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA	16
1.3.4 EL MODELO DE LEBAS M.	16
1.3.5 EL MODELO DE DÍAZ RUIZ - ORDÓÑEZ Y CORTEZ.....	17
1.3.6 EL MODELO DE RESENOS EDMUNDO - VERGARA MIGUEL	18
1.3.7 EL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE HOFSTADE.....	18
2 EL CONTROL ESTRATÉGICO	21
2.1.1 MODELO DE ASCH 1992.....	25
2.1.2 MODELO DE DAFT 1998.....	26
2.1.3 MODELO DE JOHNSON - SCHOLES 2001.....	27
3 INDICADORES Y ESTÁNDARES.....	29
3.1 ESTRUCTURA DE UN INDICADOR.....	29
3.2 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	31
3.3 LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES	35
3.4 INDICADORES Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	38
3.5 INDICADORES Y PROCESOS	38
4 EL CUADRO DE MANDO (BALANCE SCORE CARD).....	40
4.1.1 1) LA PERSPECTIVA FINANCIERA	43
4.1.2 2) LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	44
4.1.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	46
4.1.4 4) PERSPECTIVA DE CULTURA, TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN	47
4.1.5 CUADRO DE MANDO CON INDICADORES	50
4.2 CUADRO DE MANDO EN UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL.....	50
CONCLUSIONES	648

CUESTIONES	650
CUESTIONARIO	651
BIBLIOGRAFÍA	652

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

CUADRO 11-1. MODELOS NO FORMALIZADOS DE CONTROL	5
CUADRO 11-2. CRITERIOS PARA IMPLANTAR MODELOS DE CONTROL INFORMALES	6
CUADRO 11-3. GRAFICA 3 MODELO CLÁSICO DE CONTROL PRESUPUESTAL:	8
CUADRO 11-4. GRAFICA 4 MODELO CIBERNÉTICO DE NORBERT WEINER	9
CUADRO 11-5. MODELO DE CONTROL DE FERRY 1980	11
CUADRO 11-6. GRÁFICA 6 MODELO DE OUCHI 1979	12
CUADRO 11-7. MODELO DE CONTROL DE LEBAS	16
CUADRO 11-8. GRÁFICA 8 MODELO DE CONTROL DE DÍAZ- ORDÓÑEZ	17
CUADRO 11-9. CONTROL DE GESTIÓN (SEGUN HOFSTEDE).	19
CUADRO 11-10. EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS COMO SOPORTE AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.	25
CUADRO 11-11. CONTROL DE DE ASCH 1992	26
CUADRO 11-12. CONTROL DE CONTINGENCIA DE DAFT 1998	27
CUADRO 11-13. CONTROL DE JONSON- ACHOLES 2001	28
CUADRO 11-14. MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	31
CUADRO 11-15. RANGO DE UN INDICADOR	33
TABLA 11-1 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	34
TABLA 11-2 PROPÓSITO DE LOS ESTÁNDARES	36
TABLA 11- 3 EJEMPLOS ENTRE INDICADORES Y ESTÁNDARES	36
CUADRO 11-16. INDICADORES Y ESTÁNDARES	37
CUADRO 11-17. INDICADORES Y ESTÁNDARES	38
CUADRO 11-18. INDICADORES Y ESTÁNDARES	39
CUADRO 11-19. INDICADORES Y ESTÁNDARES	41
CUADRO 11-20. ESTRUCTURA DE UN MAPA ESTRATÉGICO	42
CUADRO 11-21. VALOR DE LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE CAFÉ	42
CUADRO 11-22. VALOR DE UNA EMPRESA	44
CUADRO 11-23. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	45
TABLA 11-4 COMPARACIONES DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS PROCESOS BÁSICOS DE 4 ORGANIZACIONES MEXICANAS	46
CUADRO 11-24. RELACIONES CAUSA EFECTO EN EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA COFEPRIS	47
CUADRO 11-25. CULTURA Y ORGANIZACIÓN	48
CUADRO 11-26. MAPA ESTRATÉGICO COFEPRIS	49
CUADRO 11-27. CUADRO DE MANDO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
CUADRO 11-28. RELACIÓN ESTRATEGIA -PRESUPUESTO	52

Copyright larivas@2011

ISBN 970-93878-0-4

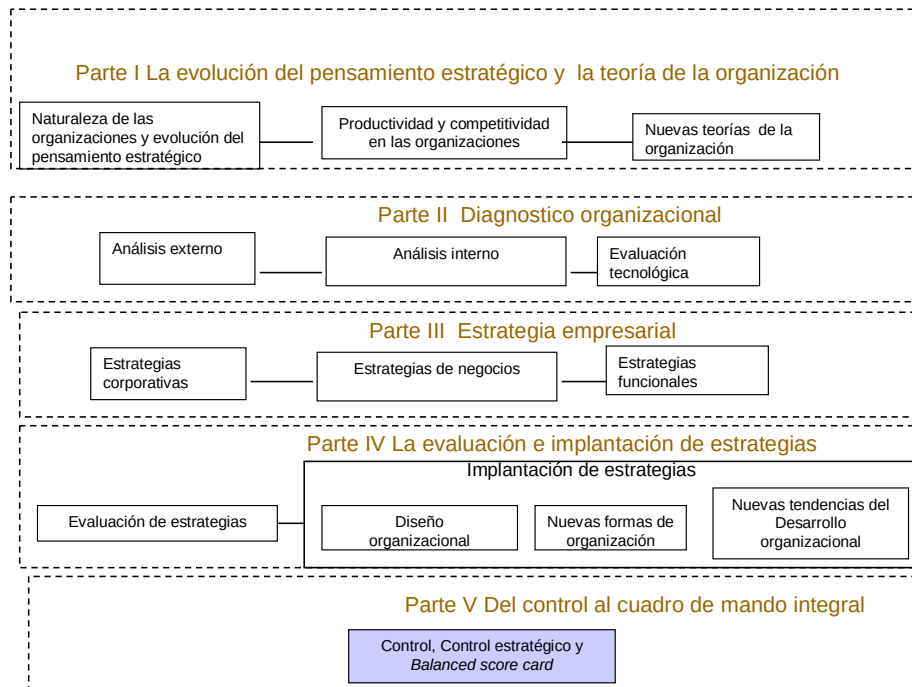
Queda prohibida la reproducción total o parcial, así como la venta o cualquier forma de comercialización, exhibición o difusión de este material en cualquier soporte físico o electrónico sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. El uso de estos materiales es exclusivo para los fines didácticos de los alumnos de este curso. Cualquier forma de comercialización, exhibición, reproducción o difusión que esté prohibida, dará lugar a las responsabilidades pertinentes.

Septiembre de 2006 Sexta edición electrónica 500 ejemplares de e- book

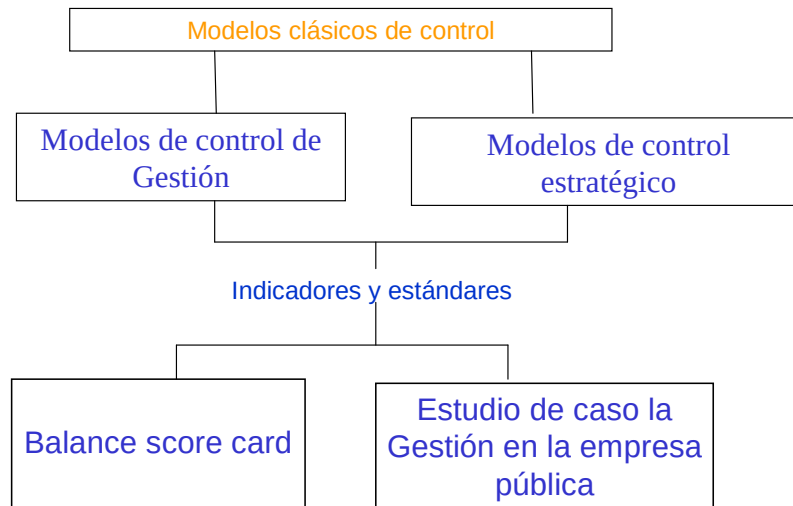
OBJETIVOS

- Describir la evolución del control en las organizaciones
- Mencionar los modelos de gestión no formalizados
- Diferenciar las escuela de control :
- Explicar los fundamentos del control clásico
- Explicar los fundamentos del control de gestión
- Explicar los fundamentos del control estratégico
- Describir los nuevos enfoques del control (cuadro de mando integral -*Balance scorecard*
- *Proponer un modelo de evolución del control en una empresa.*

Plan del libro



Plan del capítulo



CONTENIDOS

EL CONTROL

La idea básica del control tiene su metáfora en el tablero de los automóviles, dónde a partir de algunos indicadores básicos un conductor puede conocer el desempeño global de la unidad: Nivel de gasolina, velocidad, revoluciones por minuto, temperatura, aceite y en los más modernos: temperatura interior. Lamentablemente el control de una organización no es tan sencillo.

El control es una actividad que resulta fundamental en el estudio de la administración y de las organizaciones ya que forma parte del proceso administrativo básico. La mayor parte de los estudiosos lo conciben como la ultima fase del proceso, que tiene que ver con la rectificación de planes y programas realizados, es decir, es la retroalimentación que determina si los objetivos han sido alcanzados.

Definición de control:

Es determinar lo que se esta haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño este de acuerdo con los planes (Terry 1980).¹

Para una mente policial pareciera que el control es la etapa más importante de la administración porque tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, esto no es verdad ya que si se han ejecutado bien la planeación, la operación y la dirección habrá poca necesidad del control, aunque este siempre es necesario.

El estudio del control ha preocupado a distintos especialistas y existe cinco grandes enfoques sobre el control: modelos no formalizados, el enfoque clásico, el control de gestión, el control estratégico y los cuadros de mando (*balance score card*).

1.1 MODELOS NO FORMALIZADOS DE CONTROL

Estos modelos se aplican en las llamadas **PYMES** (empresas pequeñas, y medianas), si bien estos modelos no siguen un proceso escrito y repetible es decir se realizan casi intuitivamente por el dueño o el equipo de dirección.

Los modelos no formalizados pueden ser de tres tipos: De salidas, control de comportamiento y control de entradas.

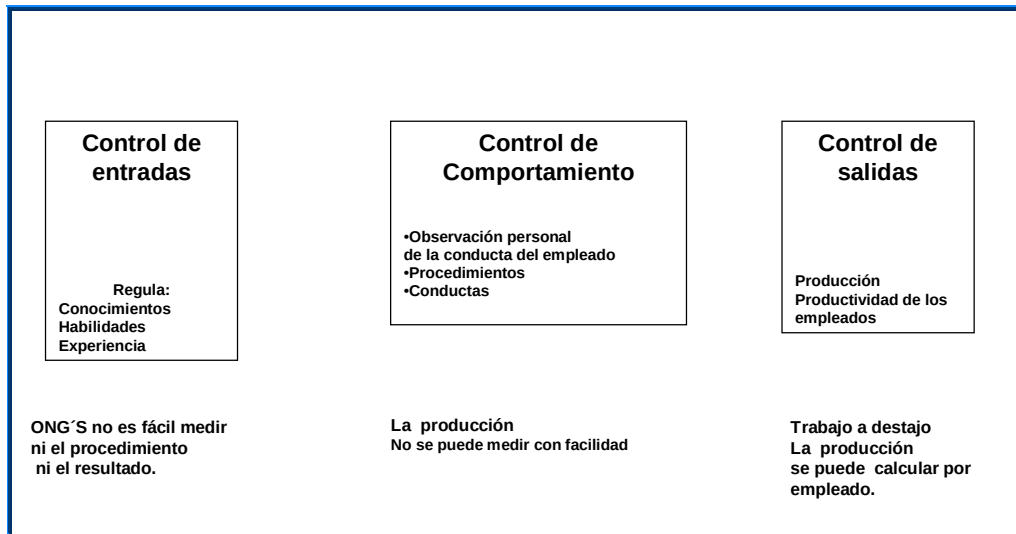
Los modelos de salida están asociados con la eficiencia o la productividad de los empleados o ciertas maquinas.

¹ Terry George R. "Principios de Administración "Ed. CECSA 4a. impresión México 1980 parte VI pag. 533

Los modelos de comportamiento se aplican cuando es relativamente difícil medir la productividad de los empleados y se opta por observar sus conductas y valorar su apego a las normas dominantes.

El control de salidas por lo general se aplica a organizaciones no gubernamentales para controlar el ingreso de nuevos miembros valorando sus competencias y habilidades personales en la selección o ingreso a la organización.

CUADRO 11-1.
MODELOS NO FORMALIZADOS DE CONTROL



Fuente: Elaboración propia

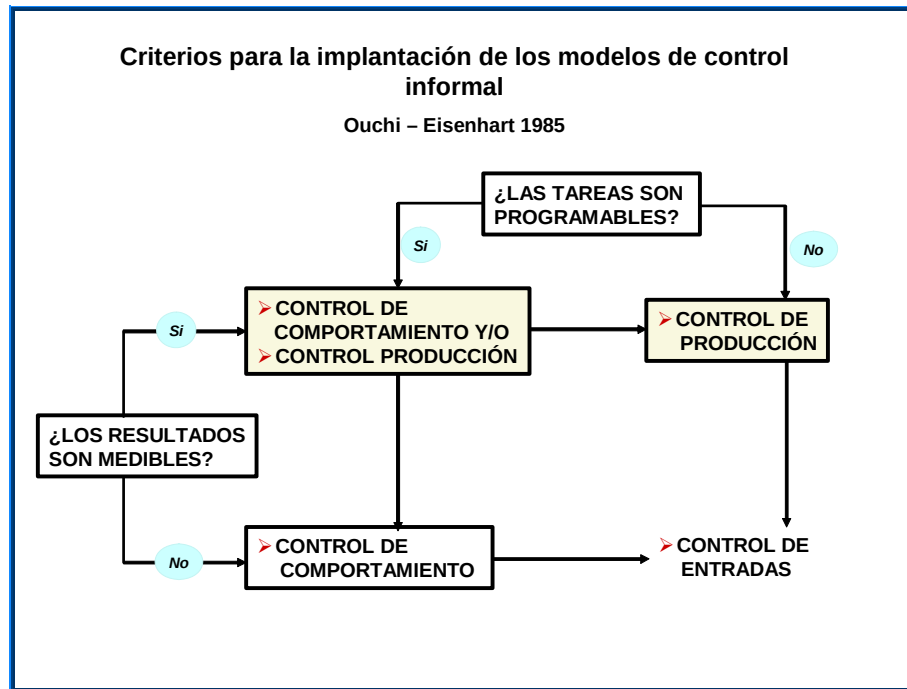
W. Ouchi por su parte identificando los mismos enfoques de control no formalizado sin embargo arriba a ellos haciendo dos simples preguntas.

A) ¿Los resultados son medibles?

B) ¿Las tareas son programables?

El diagrama siguiente muestra dichas correlaciones.

CUADRO 11-2.
CRITERIOS PARA IMPLANTAR MODELOS DE CONTROL INFORMALES



FUENTE: Ouchi William y Eisenhart K. "control: Organizational and economic approaches. Management Science 31 (1985)

Por lo que respecta a los modelos formalizados existen cuatro grandes enfoques: los modelos clásicos, el control de gestión, el control estratégico y recientemente en llamado cuadro de mando mejor conocido por su nombre en ingles *balance score card*.

1.2 EL ENFOQUE CLÁSICO DEL CONTROL

La primera definición de control debemos corresponde al padre de la administración Henry Fayol para él cual, control es: ...*"Vigilar que todas las acciones y operaciones en todo momento se efectúen, de acuerdo, con el plan adoptado con las ordenes dadas y con los principios establecidos.."*²

Esta concepción del control posee claros rasgos autoritarios que evidencian una época, dentro de la cual se inscribe los orígenes de la administración científica, obsesionada por la eficiencia que en sus orígenes desestimó los aspectos psico - sociales del trabajador proponiendo modelos de control obsesionados con el cumplimiento de los planes. No obstante lo anterior su aplicación aún puede ser altamente efectiva en grandes organizaciones de corte burocrático o en agencias gubernamentales.

² Fayol H. "Administración industrial "Editorial Herrero México 1985 pag. 267.

En una versión más moderna de este enfoque clásico se debe citar a (Koontz. Odonnel 1978) para ellos control es: *...“la medición y correctivos del desempeño de los subordinados, de suerte que se aseguren los objetivos y planes de la empresa”...*³

Pese a la evolución de la administración en otros campos es desolador comprobar que e para una buena cantidad de escritores administrativos relativamente contemporáneos el enfoque clásico y corrector de planes. Para ilustrar nuestra afirmación a continuación citaremos la definición de distintos expertos:

El control constituye en gran parte la corriente de ordenes e instrucciones que fluyen en un sentido y la contra corriente de informes que fluye en el otro. (Haskell School 1970)⁴

El control es la técnica de poner en marcha planes, dando ordenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos, de manera que se mantenga una comparación entre lo planeado y los resultados reales. (Alford y Bang 1973)

El control es comparar la ejecución actual con normas predeterminadas y tomar acciones correctivas sobre desviaciones. (Agramonte 1983) (Sánchez 1976) (Scalan – Keys 1983) (Rue –Byrs 1980).

El control es comprobar que los eventos se realizarán conforme a lo planeado. (Araiza 1977) (Beiler – Lamey 1974) (Brown 1983) (Newman- Warner 1978).

El control es comparar resultados con los estándares y tomar medidas correctivas (Cannon 1968) (Carlise 1979) (Dessler 1979)

El control es comprobar y verificar (Chiveanato 1981) (Hodgetts 1975) (Kast – Rosenweig 1979)⁵

Como se puede observar en el enfoque clásico coincide en su visión del control *como un proceso de verificación contra lo planeado*.

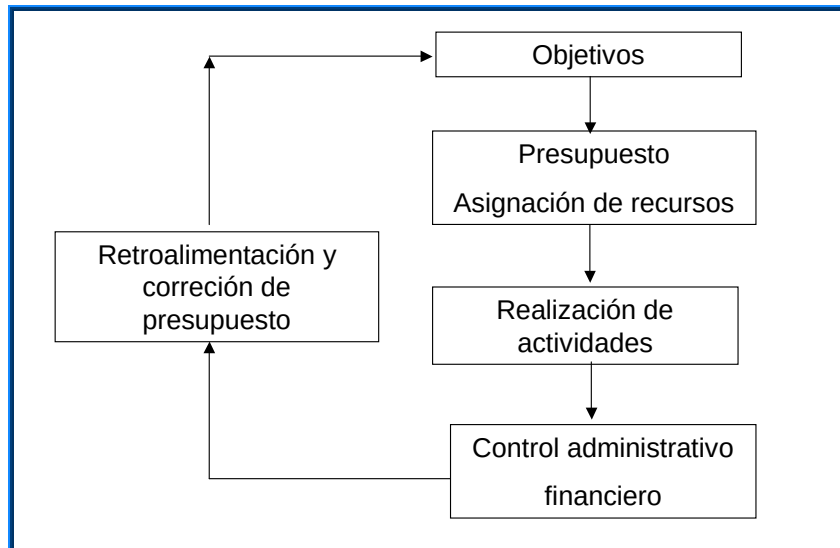
En una organización con una visión de corto plazo el control se circunscribe a una simple comparación entre la asignación de recursos presupuestales y su desviación. La tarea del control financiero es observar dichas las desviaciones y reportarlas. Siguiendo un modelo básico que se presenta a continuación:

³ Koontz H. – Odonnel “Administración “Editorial Prentice Hall 1978. pag 437.

⁴ Citado por Jiménez Castro “Introducción al estudio de la teoría administrativa” Editorial FCE México 1978

⁵ Citado por Resenos Edmundo – Vergara Miguel en Control de gestión modelo integrado” ESCA cuadernos CICA

CUADRO 11-3.
GRAFICA 3 MODELO CLÁSICO DE CONTROL PRESUPUESTAL:

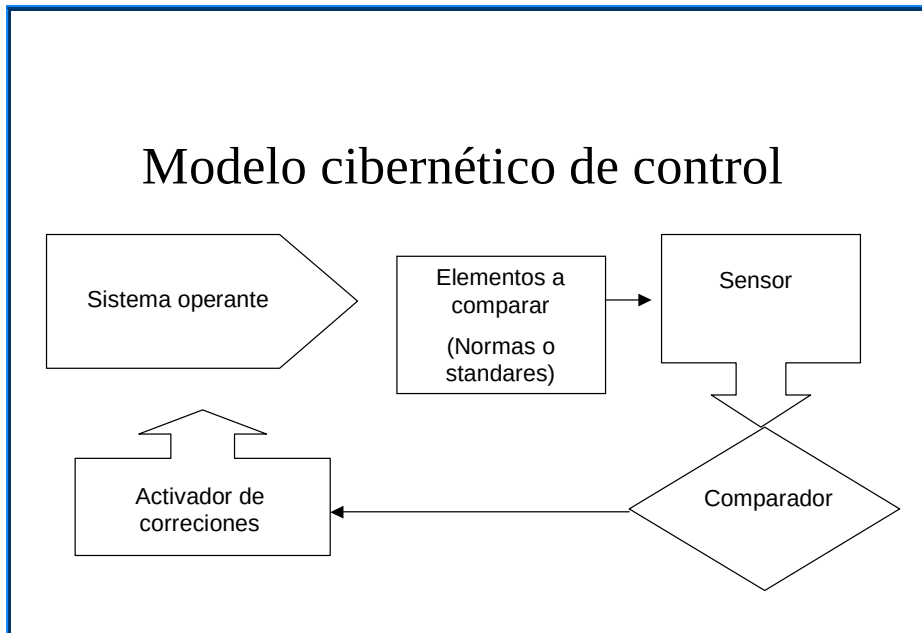


Fuente: Díaz Ruiz J. Ordóñez Carlos *El control de gestión y sus aplicaciones* Contaduría y administración Vol. 130 México 1984 pag. 21 –34

En México, este concepto primitivo del control es lamentablemente frecuente, particularmente en las organizaciones públicas, donde la cultura de costos y la necesidad de ser eficiente, no se percibe como una prioridad, ya que los políticos tienen mandatos largos y en todo caso, el control que ejercen sobre ellos la sociedad no se manifiesta hasta las nuevas elecciones donde el mayor castigo que pueden obtener es no volver a ser electos.

Algunos autores (Weiner) inspirados en la teoría de los sistemas de (Bertalanffy 1938) propusieron enfoques de corte cibernético donde el sistema operativo es analizado a partir de elementos clave a controlar que están vinculados a un *sensor* que compara la variable estudiada y decide cuando funciona un activador de acciones correctivas que normalizan en la operación ideal al objeto de control.

CUADRO 11-4.
GRAFICA 4 MODELO CIBERNÉTICO DE NORBERT WEINER



Fuente: Katz – Rosenzweig "Organization and management a systems approach. Harisam 1979

Este enfoque seductor, a primera vista, no puede ser aplicado a organizaciones, ya que en su seno existen fuerzas como la innovación, disidencia y conflictos que no son objeto de una fría comparación, como es el caso de la temperatura para la operación de un termostato, que es el clásico ejemplo de modelo cibernético.

En ocasiones cuando se intenta llevar a sus últimas consecuencias el proceso de control, marginando los aspectos psico-sociales de la organización, este puede desvirtuarse en un afán por conseguir ahorros o tomar medidas correctivas, que provoca actitudes de rechazo, interfiriendo en forma disfuncional las operaciones y actividades productivas.

Se ha observado que el efecto de controles fuertes a *corto plazo proporcionan beneficios*, pero a largo plazo producen o incrementan el ausentismo, la apatía, la indiferencia, la actividad sindical y los grupos informales de defensa.

El uso duro del control, constituye más un ejercicio del poder, que una acción de racionalidad en la administración⁶.

Concepciones del control, como algunas de las descritas, son relativamente comunes en las mentes de los ejecutivos promedio, por ello no es raro que personas con una alta carga de energía negativa, ocupen posiciones destacadas en los órganos de control. Por fortuna, dentro de las tendencias contemporáneas de vanguardia, este tipo de enfoque del control, ha ido perdiendo vigencia. la administración por resultados, la planeación participativa y el uso del

⁶ RESENOS EDMUNDO.- OP, CIT. PÁG. 32

conocimiento, de que existen pocas cosas en la vida, que satisfagan más a una persona que el deber cumplido, orienta a motivar a los empleados para enfatizarles, que lo que se espera de ellos, es un buen desempeño.

La *teoría del efecto pigmalion* sobre las expectativas de la realización personal, nos enseña que lo que uno espera de la gente en cuanto a su desarrollo profesional y rendimiento, normalmente ocurre.

Con un enfoque más humano y positivo, Parker Follet. inicia un movimiento en el que enfatiza los efectos contraproducentes y los temores psicológicos que despiertan en el personal, el solo uso de la palabra control.

Según ella, para que exista un efectivo control, es necesario que haya un conocimiento claro de los objetivos y una comunicación de esfuerzos, que permita el intercambio de informaciones y el análisis de lo hecho⁷.

Se debe recordar que un objetivo básico del control, es proporcionar información a la alta dirección para la toma de decisiones, en este sentido hay que tratar que esto ocurra en un ambiente de cooperación y no de temor.

Idealmente, la alta gerencia debe diseñar sistemas de control que permitan identificar los problemas más grandes, antes de que ocurran, esto sin embargo, es más idealista que práctico.⁸

Uno de los problemas básicos de conseguir esto, según Hodgetts radica en la dificultad que implica la medición del rendimiento actual. Es cierto que algunos estándares son fácilmente cuantificables, sin embargo, en aspectos psicosociales, esto tiene una dificultad mayor, ya que resulta complejo medir el grado de motivación o la satisfacción de los empleados o los administradores.

Esto nos conduce a mencionar que un sistema de control eficiente requiere algunos requisitos indispensables como son:⁹

- ❖ Deben proporcionar información relevante
- ❖ Deben consumir poco tiempo
- ❖ Deben ser flexibles, y... algo muy importante:
- ❖ Deben justificarse económicamente.

Estas características no deben olvidarse, ya que no es raro ver sistemas de control, que son tan complejos, duros y costosos, que lo que ocurre con frecuencia, es que impiden la operación y tienen un enfoque tan punitivo, que suelen usarse como un instrumento de control político que es aplicado cuando existe el deseo de sancionar el desempeño de un funcionario desafecto, no tanto por la desviación de los planes o del cumplimiento de la normatividad, sino por su independencia y juicio crítico ante el poder.

7 Parker Follet M. "Individualism in a planned society". Citado por Jiménez Castro. op. Cit. pag. 371

8 Hodgetts Richard M. "Theory process and practice", Ed. W. S. Sanders Company, cap, 9, pág. 194

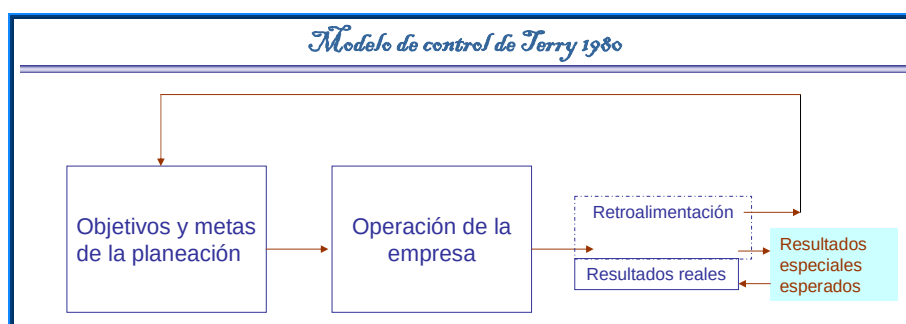
9 *Ibidem*, pág. 194

Aunque hemos visto hasta el momento diversos enfoques del control, resulta valioso concebirlo más como una definición que como un proceso. El enfoque de control clásico puede ser resumido en tres grandes etapas que son¹⁰

1. Medición del desempeño.
2. Comparación del desempeño con el estándar.
3. Corrección de las desviaciones.

A continuación mencionaremos tres modelos que ilustran el enfoque clásico de control. El de Terry 1980, el modelo de W. Ouchi 1979 y el modelo de control integral de Vega 1984.

CUADRO 11-5.
MODELO DE CONTROL DE FERRY 1980



Fuente: Elaboración propia a partir de Ferry George op. cit.

Cabe señalar que el proceso de control visualizado de esta forma, resulta claro, sin embargo, conviene destacar la gran dificultad que implica otorgar una unidad de medida a todos los objetivos de la planeación. Las funciones de una organización presentan en efecto, diferentes grados de dificultad en su medición, se sabe que los trabajos repetitivos de poco criterio en sistemas cerrados, con procedimientos definidos son fáciles de medir, sin embargo, en trabajos creativos, de ocurrencia irregular, la medición es difícil.

Por otra parte, existen organizaciones que no persiguen objetivos lucrativos o comerciales, para los cuales la dificultad se complica aún más, ya que cuantificar numéricamente aspectos como bienestar social, contribución al desarrollo regional o nacional, no es una tarea sencilla.

Como sea, el tener un esquema del proceso del control tan claro, resulta de utilidad, ya que en la medida de lo posible, deberá procurarse orientar un proceso de control, con base en las tres etapas descritas.

1.2.1 EL MODELO DE W. OUCHI 1979¹¹

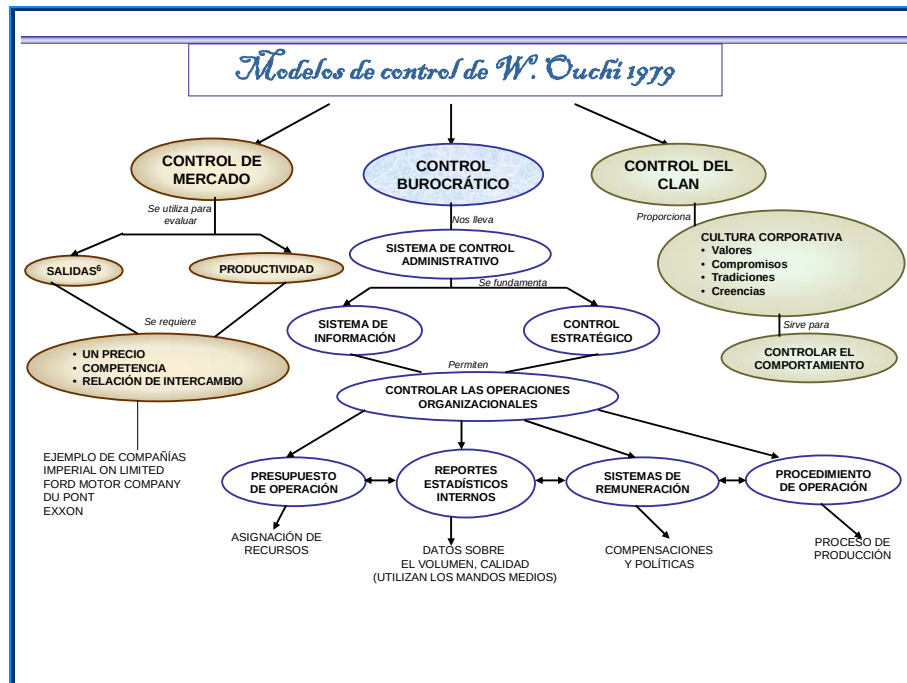
- Control de mercado (se usa la competencia en precios para evaluar salidas y productividad)

¹⁰ Terry George . "Principios de administración". Op. Cit. Pág. 526

¹¹ Ouchi William, A conceptual framework for the design of organizational control Mechanisms. Management Science 25 (1979), p.p. 833-848.

- Control burocrático (Propósito estandarizar y controlar el comportamiento de los empleados)
- Control de clan

CUADRO 11-6.
GRÁFICA 6 MODELO DE OUCHI 1979



Fuente: Elaboración propia

1.2.2 CONTROL INTEGRAL VEGA 1984

Según este autor, para que un sistema de control sea efectivo y eficiente, es necesario que además de seguir las etapas del control clásico, sea también flexible, justificarse económicamente, detectar desviaciones de lo planeado, reportar rápidamente las desviaciones, ser claro, concluir hacia acciones correctivas, contar con los recursos humanos adecuados, tener un buen sistema de información, establecer los indicadores de gestión o desempeño pertinentes y constituir con todo ello, lo que se llama un sistema integral de control¹².

El concepto de control integral posee características notables que le otorgan una mayor dimensión y amplitud con respecto al enfoque tradicional, como una forma de auto - evaluación de funciones determinadas. Esto significa considerar y aplicar el proceso administrativo en cada una de las funciones básicas de una empresa, es decir, que la función de producción, por ejemplo, se conciba en si misma como un proceso que requiere planeación, organización, dirección y control, sin embargo, -y esto es algo que debe destacarse con vehemencia -, aunque es posible que al interior de dichas funciones se establezcan sistemas de control particulares, es

¹² Vega Robledo Amado F. "El Control en el Gobierno Mexicano". Revista Amega. Año 2 # 4, Nov. 1984.- Pag. 5

determinante que ello no duplique o sustituya al control integral que involucra a todas las funciones y debe de ser parte indivisible de la dirección de una organización. Según Vega 1984, el Control Integral puede ser clasificado en tres grandes grupos¹³:

-El control financiero: que incluye la contabilidad, el presupuesto, el análisis de estados financieros y la auditoría fiscal.

-El control administrativo: que incluye el organizacional, de recursos humanos, de seguridad e higiene, legal y de recursos materiales,

-El control operacional: que incluye el de producción, mantenimiento, ventas, servicios y proyectos.

Los tres tipos de controles unidos, son lo que constituye el llamado *control integral*, que es el instrumento básico de la alta dirección, en tanto permite valorar el desempeño general de una organización y obtener información sobre la rentabilidad, la posición en el mercado; el desempeño de cada función; la productividad y lo más importante: en que medida se han cumplido los planes.

El control integral según Vega es una nueva manera de concebir el control que implica dominar la gestión con la convergencia de los objetivos de los participantes de una organización en un proceso, tanto a priori como a posteriori. Este modelo si bien suena muy bien carece de los aspectos instrumentales que orienten sobre su implantación por lo cual es válido como una interesante teorización del concepto de control.

1.3 EL CONTROL DE GESTIÓN

Anthony R. creador del concepto de control de gestión, lo define como *el proceso mediante el cual los responsables operacionales, se aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados eficaz y eficientemente, para alcanzar los objetivos de la organización.*¹⁴

El control de gestión, entonces no se circunscribe a cotejar que todo se realice conforme a lo planeado, es más bien un *proceso que coadyuva al logro de los objetivos y al éxito*, por ello la actuación de los directivos es un elemento importante, ya que son ellos los responsables del buen uso de los recursos organizativos, económicos financieros y laborales de una empresa.

Un proceso de control de gestión se sustenta en¹⁵:

- a) Una estructura claramente definida
- b) Un instrumento de gestión a corto plazo y la selección, medición y análisis de resultados cuantitativos.

¹³ Ob. Cit. Pág. 6 y 7

¹⁴ Anthony R. "Planning and control systems a framework for analysis" Boston division of research graduate School of Business, Harvard University 1965. citado por Abrego Ayala -Barba B. Corporaciones públicas INAP 1989 pág. 161.

¹⁵ op. cit, pág. 162

c) Criterios de evaluación de resultados

d) Participación de los responsables en la medición de sus propios resultados.

Con los elementos mencionados con antelación, es posible definir el control de gestión como:

el sistema de apoyo a la toma de decisiones que asegura la eficiencia de la organización en función de la planeación táctica y estratégica, buscando la convergencia de objetivos a nivel personal con los de la empresa, mediante dominio de la gestión por parte de los directivos.

Es necesario destacar que un modelo de control de gestión como el descrito, solo es factible en lugares donde la planeación estratégica y la definición de objetivos y misión, se realizan con independencia, lo cual es posible en el caso de empresas privadas. La diferencia con el esquema de control tradicional es que se le han añadido las influencias de la planeación estratégica y el impacto del medio ambiente.

Desafortunadamente, en el caso de una empresa pública, un modelo de estas características carece de validez, ya que la planeación estratégica depende de los lineamientos y políticas que marque el poder del ejecutivo federal y sus entidades centrales; por ello, para el propósito de nuestro estudio resulta de interés analizar algunos aspectos que son necesarios para el desarrollo de un sistema más avanzado de control, muy popular en la década de los 80's llamado *control de gestión* cuya propuesta y concepción es obra de teóricos franceses ¹⁶:

1.3.1 EL CONTROL DE GESTIÓN DE OUCHI:

W. Ouchi, distingue dos tipos de control de gestión: el control de entradas y el control de salidas, el primero se establece mediante el establecimiento de políticas, normas, reglas y procedimientos que limitan el grado de acción individual y orientan las decisiones de las personas en el marco de los objetivos organizacionales.

Para su correcta implantación deben existir 4 condiciones que son:

- 1) El desarrollo del sistema debe responder al interés y deseo de la dirección de la organización y sustentarse en información veraz, oportuna y trascendente.
- 2) Debe ser diseñado de acuerdo a los objetivos y tamaño de la organización.
- 3) Debe ser auto controlable, es decir, una vez implantado debe comparar los resultados obtenidos con los esperados con base en el modelo planteado.
- 4) Debe ser formalizado, señalando con precisión atribuciones y responsabilidades del sistema, indicando la ubicación de la función en la organización.

El control de salidas o resultados, se centra en las consecuencias de las decisiones, estableciendo instrumentos con diferente grado de formalización para medición y análisis de estas. Este tipo de control puede basarse tanto en informes simples como en complicados

¹⁶ Op. Cit. Pág. 30

sistemas de información, ambos tipos de controles, generalmente se combinan y raramente existen en forma pura.¹⁷

Por su carácter protagónico y la necesidad de información confidencial de primera mano, los responsables de la función de gestión deben participar en el proceso de planeación estratégica, ya que el sistema de control debe tomar en cuenta los parámetros y especificación que la planeación estratégica establece como metas.

1.3.2 EL MODELO DE CHUTCHELEY 1990

Chutchley (1990) afirma que la parte más difícil del control de gestión *está en el establecimiento de estándares*, según él, existen tres cuestiones fundamentales a ser consideradas cuando se establecen las metas del control mediante estándares:

- a) El objetivo debe ser justo
- b) Que pueda ser alcanzado (si no produciría alineación y evasión de la tarea)
- c) Que sea inquebrantable¹⁸.

Por esta condición, los responsables de la función de control de gestión deben tener la capacidad para señalar las acciones que deben emprenderse para mejorar el funcionamiento del sistema, esto nos lleva a su vez, a la necesidad de que el responsable del control tenga sobre sí, la tarea de conceptualizar el sistema de información de la organización, cuando no pueda ser él mismo, el responsable de su funcionamiento, lo que a todas luces resulta ideal.

Por su posición de supervisión y control, no es raro que esta función descansa entre auditores y/o controladores, sin embargo, es importante enfatizar que si se desea evitar las consecuencias disfuncionales del control mencionadas con antelación, deberá de considerarse que la filosofía de un sistema de control, es que los resultados esperados serán siempre los adecuados, salvo excepciones, por lo que no debe esperarse que el sistema funcione como un detector de malos manejos o fraudes, ya que en la medida en que esto suceda, habrá que concluir que, o bien la planeación estratégica ha sido mal planteada, o los sistemas de selección de ejecutivos han fracasado.

Por su carácter de evaluador de resultados financieros y contables dentro de la formación profesional de los encargados de la función de control de gestión, debe incluirse esta competencia, sin embargo el contralor, también debe ser un profesional capaz de entender los aspectos políticos, económicos, de mercado, de recursos humanos que lo hagan capaz de explicitar las fuerzas y debilidades de la organización, por lo que más que un contador, se requiere un ejecutivo con una amplia formación administrativa, esto es, un profesional tan completo que sea capaz incluso de suplir al director mismo de la organización.

Esta afirmación no resulta exagerada, si se revisa las áreas críticas que debe cubrir un sistema de control de gestión son las siguientes. (Boseman y Phatak 1989)¹⁹:

¹⁷ 19/ Ouchi W. "A novel approach to organizational control". Working Paper Graduate School of Business, Stanford University. 1978. Pág. 6.- Citado por Abrego Ayala Op, Cit. Pág. 162-163

¹⁸ Chutchley Peter "management control". Credit management (u. k.) pp. 39-40, Dec. 1990

¹⁹ Citado por resenos edmund, op. Cit. Pág. 28

- ◆ Mercadotecnia
- ◆ Investigación y desarrollo
- ◆ Finanzas
- ◆ Producción
- ◆ Administración
- ◆ Estructura corporativa
- ◆ Recursos humanos

1.3.3 MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA

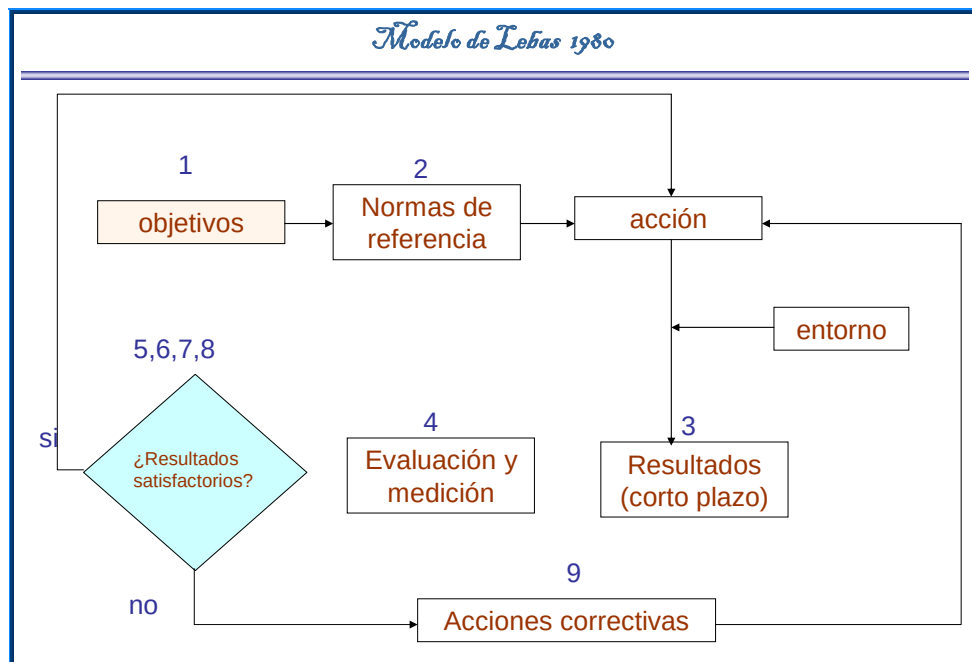
A continuación presentaremos 3 modelos de control de gestión, cuyo uso es factible de llevarse a cabo por una empresa pública, nos referimos a los propuestos por:

- A) Lebas M. (1980)
- B) Diaz Ruiz - Ordoñez y Cortez
- C) Resenos Edmundo - Vergara Miguel

1.3.4 EL MODELO DE LEBAS M.

Este modelo es sin duda producto de su época marcada por la estabilidad y la seguridad del entorno, aspecto que el autor reduce aun simple cuadro que esta en medio de la acción y los resultados.

CUADRO 11-7.
MODELO DE CONTROL DE LEBAS



Fuente: Lebas M.- Toward A." Theory of management control: Organizacional Process "Information economics and behavioral Aproaches Francia Cahier de Recherche 1980 pag. 1-5

Lebas propone una interacción entre tres subsistemas²⁰:

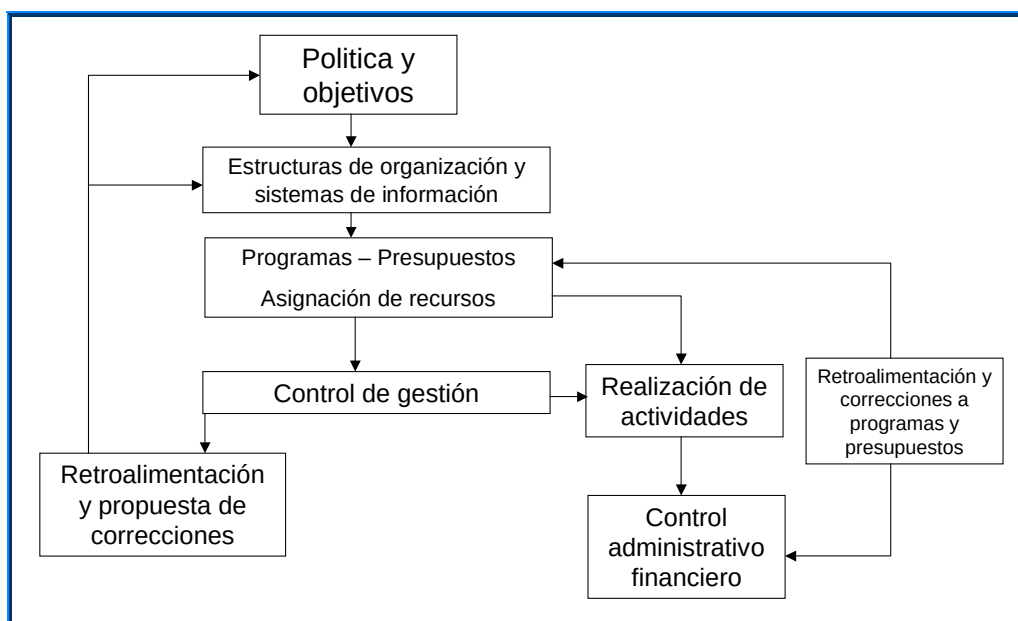
- ◆ Un subsistema de gestión provisional que traduce objetivos en normas de referencia (cuadros 1 y 2)
- ◆ -Un subsistema de información que mide algunos de los resultados de la gestión (cuadros 3 y 4)
- ◆ -Un subsistema de evaluación que compara las normas de referencia y los resultados obtenidos, llevando-a cabo acciones correctivas, de ser necesario (cuadros 5, 6, 7, 8 y 9)

Según este modelo, los objetivos de las empresas se traducen en normas de referencia o bien se operacionalizan. Sin embargo, el problema principal del control de gestión reside la complejidad que supone operacionalizar, cuantificar o traducir en términos específicos todos los objetivos de la empresa²¹

1.3.5 EL MODELO DE DÍAZ RUIZ - ORDÓÑEZ Y CORTEZ

Estos autores enfatizan la necesidad de considerar *los aspectos políticos*, como marco de referencia insoslayable analizar la gestión de una empresa pública, por ello proponen el siguiente modelo:

CUADRO 11-8.
GRÁFICA 8 MODELO DE CONTROL DE DÍAZ- ORDÓÑEZ



Fuente: Citado por Abrego Ayala _ Barba Behrens "Corporaciones públicas " INAP 1989 pag.166

1 ²⁰ Lebas m. Toward a."Theory of Managr-_Ment Control: Organizational Process."Information Economics and Behavioral Approaches. Francia, Cahier de Recherche. 1980 Pag. 1-5 Citado por Abrego Ayala. Op. Cit. Pag. 163-164

2 ²¹ Abrego Ayala.- Barba Behrens "Corporaciones Publicas" INAP 1989, pag. 166

Como se observa, el modelo privilegia la influencia de los aspectos políticos, prácticamente como el insumo más importante del modelo, casi a la par de los propios objetivos. Este modelo resulta más complejo de seguir y evaluar ya que supone de hecho un doble control. Uno de tipo Administrativo financiero y el control de gestión. Evidentemente un modelo así solo puede ser aplicable en el sector público.

1.3.6 EL MODELO DE RESENOS EDMUNDO - VERGARA MIGUEL

Este modelo integra los componentes fundamentales de los modelos de control cibernético, de control social y el de control propuesto por (Burack 1975) ²². Sin embargo, incorpora la orientación de la administración como característica propia, ya que el control administrativo o de gestión (para los autores es sinónimo), está muy lejos de ser un instrumento coercitivo, es más bien un proceso que evalúa, compara, critica, corrige, re - direcciona, reinterpreta y cambia la ejecución actual de la organización²³.

Los autores acotan que este modelo es un intento de representación y aproximación de la realidad y como el proceso del control de gestión es muy dinámico, su interacción no es tan lineal como otros modelos.

Es necesario enfatizar que este modelo fue concebido para su utilización en organismos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

1.3.7 EL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA PÚBLICA DE HOFSTADE²⁴

Este modelo no se preocupa ni por la falta de claridad en los objetivos, ni por la medición de los resultados, problemas que como hemos visto son consustanciales a las empresas públicas.

Hofstade propone seis distintos tipos de control, desde el que se toma en los mayores niveles de la organización, hasta el que se realiza en los estratos más modestos,

Las variables son:

1. Claridad o ambigüedad de objetivos
2. Factibilidad de medir resultados
3. Conocimiento de la relación causa-efecto
4. Repetición en las actividades

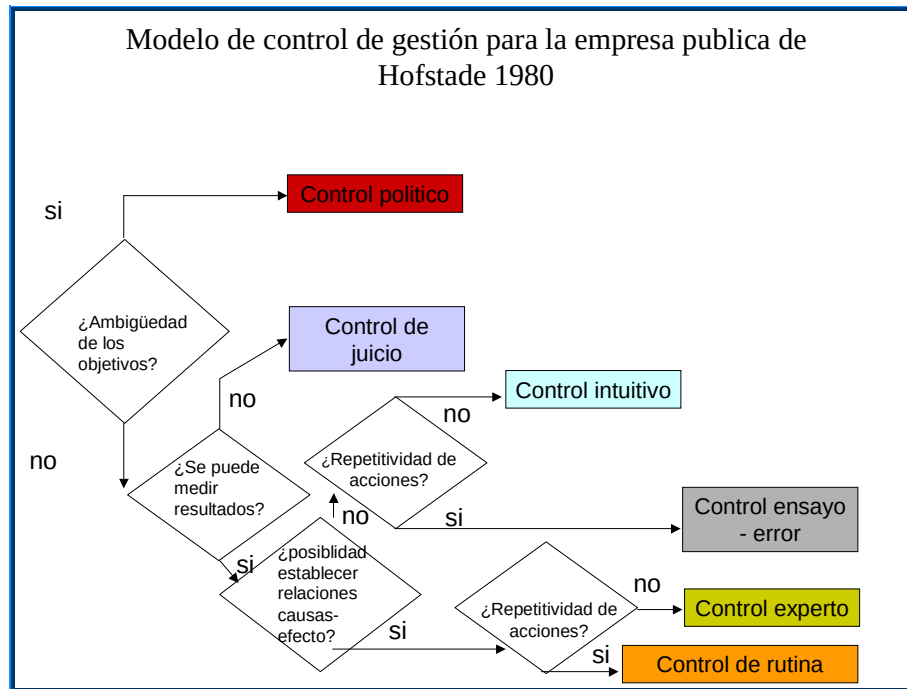
Esquemáticamente el modelo puede ser expresado como sigue:

²² Burack Elmer h. "Organization Analysis: Theory and Applications, Illinois, The Dryden, press, 1975.

²³ Resenos - Vergara "El Control de Gestión, un Modelo Integrador".- Op, Cit. Pág. 34~40

²⁴ Hofstade G. Management Central of Public and not-for Profit Activities. Working-paper.- Austria International Institute for Applied Analysis Systems 1980,- Pág. 3-21,- Citado por Abrejo-Barba.- Op, Cit.

CUADRO 11-9.
CONTROL DE GESTIÓN (SEGUN HOFSTEDE).



Fuente: Hofstade G. "Management Control of public and Non profit activities "Working paper Austria International Institute for Applied Systems Analysis 1980.

El control político: Es propio de resultados donde los objetivos no son claros y la relación causa-efecto se desconoce, como ejemplo cabra citar la imagen de la institución entre la ciudadanía, en cuanto a su eficiencia, seguridad y contribución al desarrollo del país.

El control por juicio: Se da cuando los resultados no son medibles; en cuyo caso se recomienda la conformación de comités o cuerpos colegiados; esto con el fin de eliminar los sesgos que implica una decisión individual.

El control intuitivo: Aquí la relación causa-efecto es clara, sin embargo, se trata de actividades no repetitivas que hacen recomendar el uso de asesores que clarifiquen la causalidad para facilitar la toma de decisiones.

El control de ensayo y error: La relación causa-efecto desconoce pero la actividad es repetitiva, un ejemplo de esto lo constituye el lanzamiento al mercado de un nuevo producto en el cual es necesario previo a la decisión, hacer varias pruebas para ampliar el grado de conocimiento sobre la aceptación.

El control experto: aquí se conocen los objetivos, es posible medir los resultados y se conoce la relación causa-efecto pero las actividades no son repetitivas,

Este caso se presenta cuando se requiere dar un juicio de valor sobre una actividad, por ejemplo las desviaciones al presupuesto.

El control de rutina: es aquel propio de actividades administrativas y operativas de los niveles más bajos de la organización, por ejemplo detección de incumplimiento del programa de capacitación.

Este modelo resulta muy seductor ya que clarifica como el estilo de control es contingente y que no es posible establecer a priori un modelo rígido para todas las circunstancias. Es decir el modelo de Hofstade se ubica dentro de la llamada teoría de la contingencia estableciendo con claridad las variables que determinan la pertinencia de cada tipo de control en función de ellas.

EL CONTROL ESTRATÉGICO

Este enfoque está relacionado con la administración estratégica y se concibe como la parte final de proceso en la que se valora mediante indicadores si los objetivos estratégicos se han cumplido y la estrategia ha sido la adecuada. En realidad es un enfoque que evalúa permanentemente información.

La necesidad de información en una empresa, surge desde el mismo momento en que la persona que la dirige no puede vigilar y estar en cada lugar donde se requieren sus decisiones, para que las cosas marchen bien.

A medida que una organización se desarrolla y crece, los administradores tienen necesidad de comunicarse entre sí, mediante informes formales o semi - informales, lo cual va definiendo los flujos de información, que permite identificar problemas y posibilitan la eficiencia organizativa.

Un sistema de información por tanto, debe proporcionar datos precisos, significativos y fundamentalmente oportunos.

Frecuentemente al hablar de sistemas de información, es un lugar común imaginar grandes instalaciones de computadoras, dirigidas por ingenieros de sistemas y ejércitos de analistas programadores, sin embargo, es oportuno recordar que los sistemas de información son, ante todo, flujos de comunicación que deben operar correctamente en forma manual, para posteriormente ser automatizados, pero si nuestros procesos informativos son insatisfactorios, confusos e imprácticos, los desarrollos tecnológicos modernos, lo único que harán será automatizar el desastre.

Un sistema de información no suplanta la buena administración y solo puede servir para mejorarla y hacerla más eficiente. Es decir la necesidad de eficiencia es previa a la adopción de un sistema automatizado.

Un sistema de información administrativo, se caracteriza porque capta los datos tan cerca de su fuente emisora como es posible y los encauza a donde serán procesados, ordenados, calculados y resumidos para ser presentados a los tomadores de decisiones²⁵.

Aun en nuestra era de Internet conviene recordar los 6 elementos estructurales de un sistema de información:

1. La captación de datos
2. El procesamiento
3. La retroalimentación
4. El análisis

²⁵ Bocchine William a.- "Sistemas de Información para la Administración", Ed. Trillas,- 2da. Edición.- Pág. 17

5. La toma de decisiones

6. El control

La captación de datos, se refiere a la alimentación de la que se nutre el sistema que durante esta etapa todavía no es información, sino datos que aún no han sido procesados para recibir esa categoría.

La retroalimentación, en este caso debe entenderse como los canales en los cuales se transmite la información de las fuentes primarias donde se recaban los datos, a donde se analizan y tomarán las decisiones. Finalmente, el control, tiene que ver con el ejercicio de la administración.

El nuevo paradigma en la administración es reconocer que la información es una impulsora de los negocios. De hecho, la inversión en información es la mayor en la corporación actual²⁶, puesto que cada empleado y ejecutivo trabaja con información que es menester; crear, mantener y compartir, en este sentido, un sistema de información para la planeación debe ser eminentemente práctico en cualquiera de sus dos modalidades:

1. Para los grandes sistemas operativos.
2. Para la toma de decisiones de la alta gerencia.

El primero suele absorber gran cantidad de esfuerzo y sus beneficios son mínimos (5%) del total.

En cambio los sistemas de información gerencial requieren esfuerzos relativamente pequeños (5%) y beneficios máximos (95%)²⁷.

Para que un sistema de información funcione, debe llevar los siguientes requisitos:

- ◆ Ser participativo
- ◆ Definir responsabilidades
- ◆ Satisfacer las necesidades
- ◆ Hacer homogéneos sus reportes o productos
- ◆ Cubrir íntegramente los sistemas
- ◆ Proporcionar información clara
- ◆ Ser oportuno
- ◆ Ser modular para poder combinarse
- ◆ Ser dinámico
- ◆ Que dé resultados y sea útil
- ◆ Debe de justificarse económicamente

No es raro ver sistemas de información que producen gordos informes, con los que se pretende que un ejecutivo tome decisiones; es necesario recordar que el problema básico del ejecutivo de nuestro tiempo, no es la falta de información, sino la ausencia de información relevante, por ello un sistema de información gerencial debe tender a documentar con *gráficas amables* (de

26 Vicent David r. "El Nuevo Modelo Corporativo" Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas".- nov. 1990.- Pág. 38.

27 Miclos Tomas. "Sistemas Prácticos de Información para la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones".

preferencia pictogramas) cuadros sinópticos e indicadores de gestión destacados; la condición que guarda una organización.

En este sentido, es bueno pensar haciendo una analogía que en un cuarto de control de una planta hidroeléctrica, sólo aparecen los indicadores más relevantes, identificando con colores y sonidos cuando las cosas marchan bien o cuando se requiere tomar acciones para evitar consecuencias funestas.

Del mismo modo, un sistema de información gerencial, debe solo reportar lo realmente importante, esto es:

- ◆ Los indicadores claves de gestión
- ◆ Informar sobre los elementos críticos de los planes y estrategias de la compañía
- ◆ Traducir los indicadores en la medida de lo posible en términos económicos
- ◆ Identificar con colores las áreas que requieren atención o reorganización

Para que un sistema de información funcione, se requiere que su soporte de información sea eficiente en tiempo y forma.

En años recientes los sistemas basados en computadoras han tenido una enorme evolución. Una clasificación propuesta por Orero 1999 identifica 7 tipos de sistemas....”

1. Sistemas de Proceso Electrónico de Datos (EDPS²⁸): Surgen al adaptar las computadoras al tratamiento clásico de datos que existía en una empresa. Así, se informatizan las operaciones repetitivas y tediosas, como la contabilidad, el proceso de nóminas, la reserva de billetes, etc. Hoy por hoy se siguen utilizando, y forman uno de los subsistemas que alimentan a los demás.
2. Sistemas de Proceso de Transacciones (TPS²⁹): Aparecen con los anteriores, encargándose del procesado informático de operaciones de compra y venta. Representan el momento en el cual el sistema de información comienza a comunicarse con el exterior.
3. Sistemas de Información para la Gestión (MIS³⁰): Son sistemas que recogen datos del sistema de proceso electrónico de datos y del sistema de proceso de transacciones, y los filtran y seleccionan para la dirección. Empiezan a abarcar todas las actividades de la empresa, y están orientados a la gestión de la misma, al día a día, aunque cada vez más van aprovechando su capacidad de generación de informes y trabajo en tiempo real para tareas estratégicas.
4. Sistemas de Automatización de Oficinas (OAS³¹): Esencialmente son sistemas que automatizan las tareas de generación de documentos, archivo, presentaciones, comunicaciones internas, etc. Estos sistemas están compuestos por procesadores de texto, hojas de cálculo, sistemas de correo electrónico, sistemas de agenda, etc., que son diseñados para incrementar la productividad de los trabajadores en la oficina.

28 *Electronic Data Processing Systems.*

29 *Transaction Processing Systems.*

30 *Management Information Systems.*

31 *Office Automation Systems.*

5. Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS³²): Son sistemas que ayudan en la toma de decisiones, combinando simplicidad, robustez, facilidad de control, adaptabilidad y facilidad de comunicación. Trabajan con problemas estructurados o semiestructurados, se pueden usar individualmente o en grupo, resuelven situaciones interdependientes o dependientes, son flexibles, más eficientes que efectivos, permiten aprender del problema, y presentan una rápida respuesta.
6. Sistemas Expertos (ES³³): Son sistemas diseñados para tratar situaciones con una gran cantidad de incertidumbre, utilizando datos y reglas para simular el comportamiento humano. Es un sistema automático diseñado para captar la experiencia de los seres humanos, por medio de la programación orientada a objetos, reglas semánticas, razonamientos por analogía, razonamientos formales, abstracciones, inferencias, etc. En su base, imitan el funcionamiento de un experto en el tema en cuestión, pero con las ventajas de la informática en lo tocante a velocidad y cantidad de datos.
7. Sistemas de Información para la Dirección (EIS³⁴): Son sistemas que reúnen los avances de todos los anteriores y vuelcan toda la capacidad de operación en la ayuda a la dirección en el proceso de decisión y seguimiento de acciones. Son una integración de Sistemas de soporte a la decisión y Sistemas expertos, que mejoran y optimizan el análisis de la información, encargándose de facilitarla en el momento adecuado. La diferencia fundamental frente a los Sistemas de soporte a la decisión es su capacidad para tratar con problemas no estructurados, ayudando a la definición o redefinición del problema. El objetivo final que persiguen es la solución de un problema, el filtrado de los datos significativos que le competen y su correcta presentación en el momento adecuado.....”³⁵

En la década de los noventa surgen los llamados ERP *Enterprise resource planning*. Las soluciones ERP consolidaban un sistema único de información permitiendo que los datos *fuera*n compartidos y utilizados por distintas áreas y ofrecían una sola interfase de conectividad y han tenido verdadera trascendencia en la vida de las empresas, permite revisar el pasado, presente y futuro de sus procesos, marcas, tendencias, ofrece información de la estacionalidad de productos y facilita la proyección con modelos de planeación.³⁶

Este enfoque de sistemas se encuentra en los Sistemas para la administración de suministros, (Supply Chain Management o SCM). Las soluciones de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) y administración de las relaciones con Clientes (Customer Relationships Management o CRM).³⁷

32 Data Support Systems.

33 Expert Systems.

34 Executive Information Systems.

35 Orero Giménez Miguel “Los sistemas de información como soporte a la competitividad” Curso taller 1999 CEDA México

36 Sotomayor Moreno Ignacio “ENTERPRICE RESOURCE PLANNING E.R.P.” Revista Investigación Administrativa ESCA IPN 2000 número 86

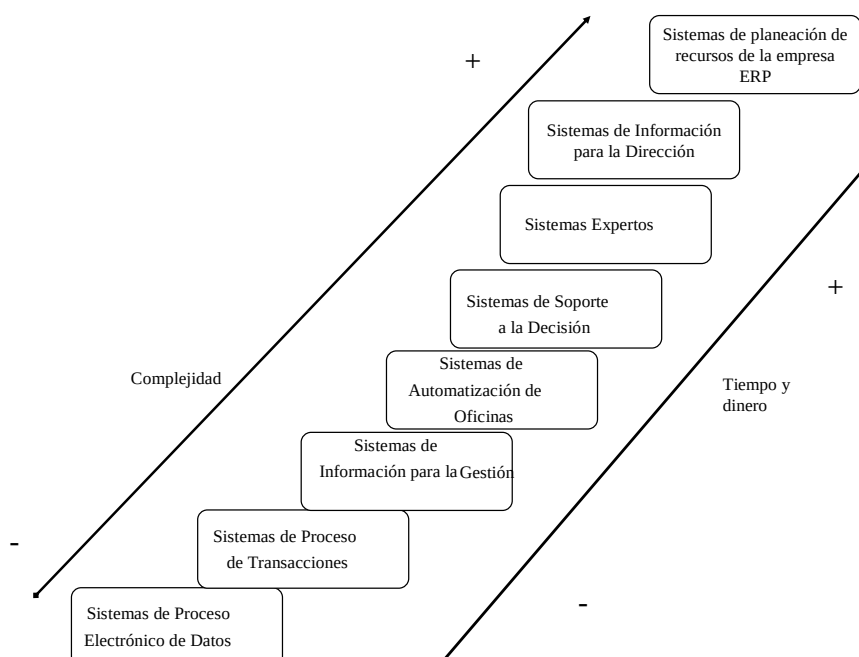
37 *ibidem*

Entre los sistemas comerciales mas conocidos que manejan esta filosofía de sistemas cabe mencionar:

SAP	ORACLE	BAAN	PEOPLE SOFT	J.D. EDUARDS
-----	--------	------	----------------	-----------------

En la siguiente cuadro se propone un grafico que resume la evolución temporal de los Sistemas Informáticos como soporte al Sistema de Información y que, a la vez, muestra el aumento en complejidad.

CUADRO 11-10.
EVOLUCIÓN TEMPORAL DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS
COMO SOPORTE AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.



Fuente: Modificado por el autor a partir de Orero Giménez "Los sistemas de información como soporte a la competitividad" Curso taller 1999 CEDA México

Los sistemas modernos de control, por tanto son sistemas de información que permiten subsanar los problemas en el momento mismo en que se presentan.

Dentro de los modelos de control estratégico citaremos tres modelos el modelo de ASCH 1992, el modelo de Daft 1998 y el modelo de Schloes 2002.

1.3.8 MODELO DE ASCH 1992

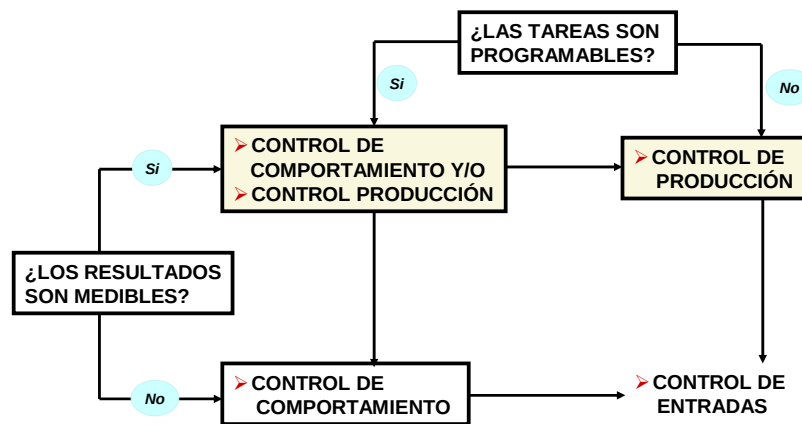
Este modelo propone que el control estratégico es una evaluación global y reiterativa del plan estratégico.

El proceso inicia con el control de la implantación de los cambios sugeridos por la estrategia que permite elaborar el plan estratégico sobre el cual se orientan las actividades de producción. Estas actividades de producción se dividen por unidades de negocios y su desempeño es evaluado por un sistema de medición que retroalimenta la forma en que se está implantando el control de cambios.

CUADRO 11-11.
CONTROL DE DE ASCH 1992

Criterios para la implantación de los modelos de control informal

Ouchi – Eisenhart 1985



FUENTE: Ouchi William y Eisenhart K. "control: Organizational and economic approaches. Management Science 31 (1985)

FUENTE: Adaptado por Asch David. Strategic control: a problem looking for a solution. Preble F.J. Towards a comprehensive systems of strategies control. Journal of Management studies (julio1992);

1.3.9 MODELO DE DAFT 1998

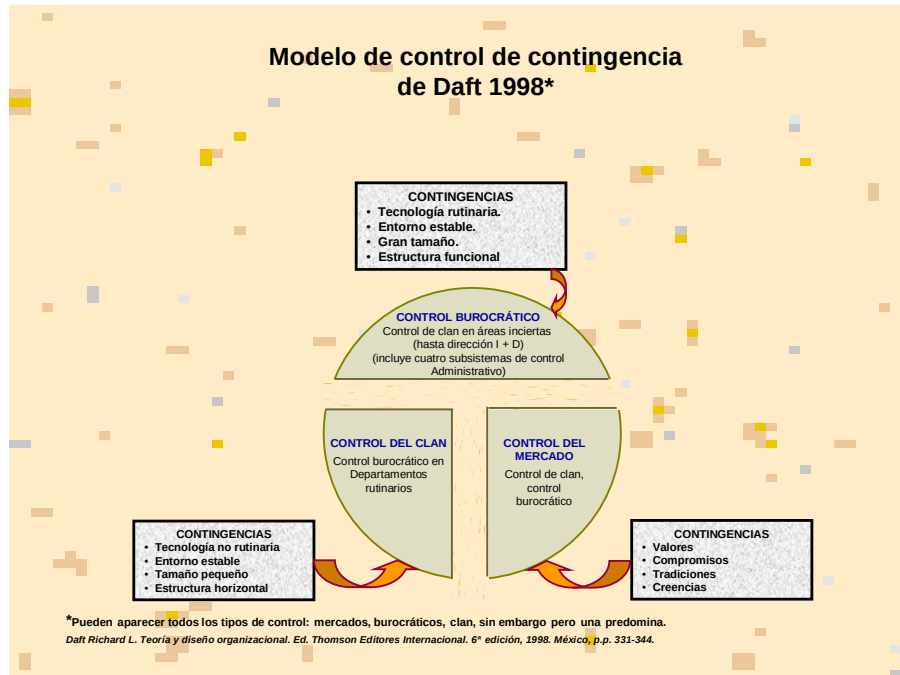
El modelo de control contingente de Daft propone una combinación de diversos tipos de control dependiendo de la concurrencia de cuatro variables fundamentales: Tecnología. Entorno, Tamaño y Estructura.

Si la tecnología es rutinaria, el entorno estable la empresa es grande y tienen una estructura funcional entonces el mejor control es el burocrático.

Sí la tecnología es no rutinaria, el entorno es estable, es una organización es pequeña y la estructura es horizontal lo mejor es un control de clan.

Y sí tecnología es no rutinaria, el entorno inestable la estructura es mediana y la organización es funcional lo mas recomendable es un control de mercado.

CUADRO 11-12.
CONTROL DE CONTINGENCIA DE DAFT 1998



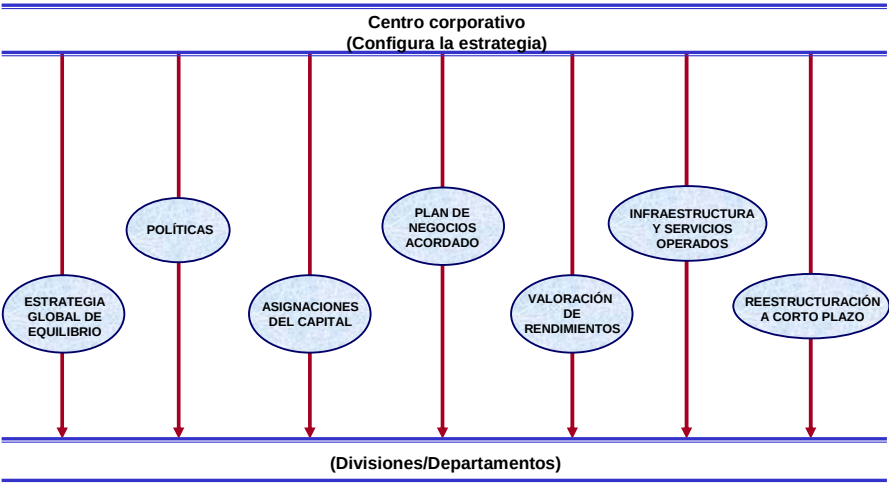
Fuente: Daft Richard L. Teoría y diseño organizacional. Ed. Thomson Editores Internacional. 6ª edición, 1998. México, p.p. 331-344.

1.3.10 MODELO DE JOHNSON - SCHOLLES 2001

Este modelo asume que el eje del control reside en el Centro corporativo de la empresa y que es un continuo relacionado con: la estrategia, las políticas, la asignación de capital, el plan de negocios, la valoración del rendimiento, la infraestructura y estructura organizacional. La estrategia es configurada por el centro corporativo pero su aplicación e implantación corresponde a las unidades de negocios las cuales deben de medir el desempeño de las variables citadas con antelación.

CUADRO 11-13.
CONTROL DE JONSON- ACHOLES 2001

**Modelo de control estratégico
de Johnson - scholes**



FUENTE: Johnson Scholes, Dirección estratégica. Pearson Educación S. A. Madrid 2001.

Fuente Johnson Scholes, Dirección estratégica. Pearson Educación S. A. Madrid 2001

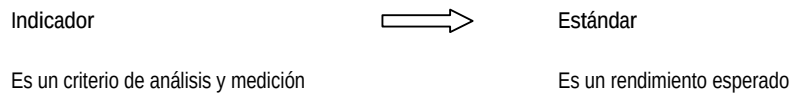
Independientemente del modelo de control de gestión o de control estratégico que se decida adoptar el resultado final será una tabla de indicadores a partir de los cuales se mide el desempeño de la organización.

INDICADORES Y ESTÁNDARES

Una de las de los obstáculos más importantes para aterrizar la estrategia es la confusión que suele existir entre lo que es un estándar y un indicador. Es frecuente que se manejen erróneamente como sinónimos.

Dicho de una forma sencilla un estándar es *un rendimiento esperado*. Por lo general un estándar relaciona dos variables que permiten medirlo.

Un indicador por su parte es *un criterio de análisis y medición*. Y puede ser financiero, organizacional, administrativo o técnico.



La observación constante de un indicador con el tiempo, *da origen a un estándar*.

Es decir, *el indicador es previo* al estándar y la base para establecer una cultura de evaluación y control en una organización.

Definición de indicador

Es un valor numérico que proporciona una medida para evaluar el desempeño cuantitativo y cualitativo de una variable bajo análisis.

Un indicador para ser considerado como tal debe reunir ciertos requisitos que son:

- Claro
- Disponible
- Replicable
- Representativo
- Confiable
- Valido
- Vigente

1.4 ESTRUCTURA DE UN INDICADOR

Para diseñar correctamente un indicador, éste tener la siguiente estructura:

Nombre: El nombre debe definir claramente el propósito del indicador

Forma de cálculo: Si el indicador es cuantitativo se debe describir claramente la forma de cálculo de su valor, lo cual, supone la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades. Se debe identificación cuales son las unidades de medición del indicador. Por lo general suelen estar asociadas a las variables de la eficiencia. : Tiempo y dinero.

Glosario. Todos los factores que competen a un indicador deben estar claramente definidos en un glosario de términos.

Un ejemplo de un indicador estructurado conforme a lo descrito es el siguiente.

Nombre: Rotación de personal

Formula:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Empleados que salieron de la organización en el ultimo año}}{\text{Total de empleados en la organización}} \times 100$$

Unidad: Porcentaje (%)

Glosario:

Rotación de personal. Mide *porcentualmente* la proporción de empleados que han dejado la organización en el periodo de un año

Total de empleados que salieron de la organización. Se refiere al numero total de empleados que has dejado la organización por renuncia, despido, transferencias. No incluye los empleados fallecidos.

Total de empleados de la organización. Es el número total de empleados que tiene la empresa lo cual incluye trabajadores de planta y transitorios.

Los indicadores de gestión están relacionados siempre con la estrategia y con la efectividad requerida por los factores claves de éxito.

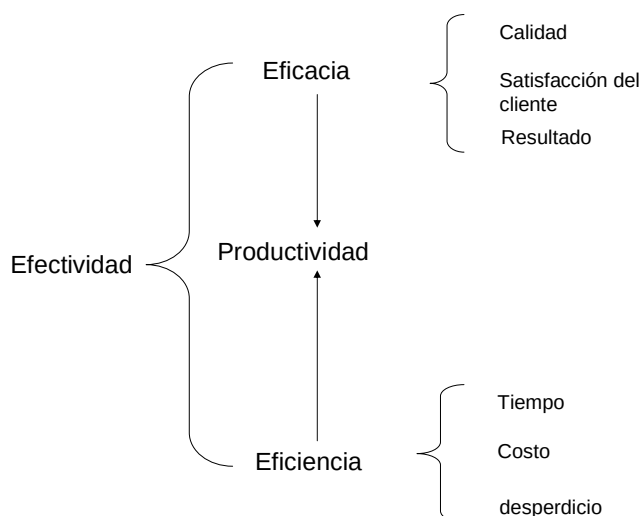
Los factores claves de éxito están relacionados con las características concretas de cada industria como ha sido descrito en el capitulo de Diagnostico organizacional, sin embargo, todos están vinculados con las cuatro obsesiones de los administradores:

Efectividad, eficacia, productividad y eficiencia

Puesto que estos conceptos han sido tratados con antelación y se requiere relacionarlos y precisarlos por ello se ha elegido la siguiente grafica que esquemáticamente define cada uno de ellos.

CUADRO 11-14.
MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Medición de la efectividad organizacional



Fuente: Beltran Jaramillo Jesús " Indicadores de Gestión" Herramientas para mejorar la competitividad 3R Editores. 1998 Segunda Edición Bogota Colombia Pág.. 42

Como se observa la efectividad esta explicada por la eficiencia y eficacia que a su vez determinan la productividad. La eficacia esta obsesionada con el cumplimiento de los objetivos lo cual involucra a la calidad, la satisfacción del cliente pero sobre todas las cosas *el resultado*. Por su parte la eficiencia esta obsesionada con alcanzar los objetivos obteniendo la siempre mejor economía de medios.

La diferencia entre ambos conceptos se puede observar claramente en una organización publica y en campo de la política, dónde las acciones puede dar satisfacción al cliente, (ciudadanos) incluso con buena calidad pero a un costo altísimo en el corto y largo plazo y con un gran desperdicio de recursos y tiempo.

Por el contrario para ser eficiente un requisito imprescindible es cumplir los objetivos vigilado el tiempo, el costo y los desperdicios generados.

Es importante por lo tanto que en el cuadro de mando final se especifique sí dichos indicadores son de eficiencia o de eficacia.

1.5 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

La decisión de iniciar un sistema de control con indicadores de gestión debe estar asociada a una metodología clara que involucra 9 fases que son:

1. Definir la estrategia y los objetivos estratégicos
2. Identificar los factores claves de éxito.
3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito
4. Determinar status, umbral y rango de medición
5. Diseñar la medición
6. Determinar y asignar recursos
7. Medir y ajustar
8. Estandarizar y formalizar
9. Mantener en uso y mejorar continuamente.

1.-Definir la estrategia y los objetivos estratégicos

Puesto que es frecuente que la estrategia y los objetivos estratégicos estén definidos de una forma literaria y conceptual es necesario asociar a cada objetivo estratégico *un patrón* que permita hacerlo verificable con indicadores.

Este patrón debe definir el atributo, la escala el status, el umbral, el horizonte, la fecha de iniciación, la fecha de término, el responsable. Puesto que algunos conceptos de los anteriores pueden ser objeto de confusión, se definen a continuación.

El atributo: es el que identifica la meta

Escala: Son las unidades de medida con las que se especifica la meta.

Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida

Umbral: Es *el valor máximo* de la escala que se pretende alcanzar

Horizonte: Se hace referencia al periodo en el que se espera alcanzar el umbral

Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte

Fecha de término: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de una meta

Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia.

2.- Identificar factores de éxito

Un factor clave de éxito es aquel que es vital para la organización y su observación da una indicación de su salud y fortaleza. Por ejemplo en una escuela. Calidad de los profesores, actualización de programas de estudio, prestigio entre empresas, eficiencia terminal, etc....

3.- Establecer indicadores para cada factor clave de éxito

Por lo general un factor clave de éxito suele tener varios indicadores de gestión. Estos indicadores pueden ser de eficacia o de eficiencia. Por ejemplo el factor clave de éxito en una universidad llamado *Estudiantes graduados* puede tener los siguientes indicadores: *Investigadores de tiempo completo*, *Proporción investigadores nacionales*, *Tesis dirigida por investigador*, *Eficiencia terminal*, *Duración promedio de estudios*, etc...

4.- Determinar para cada indicador, status, umbral y rango de gestión

Estado: Es el valor inicial que tiene el indicador que se desea estudiar. Cuando no hay datos previos sobre él se suele poner las letras ND que significa: No disponible.

Umbral. Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

Rango de gestión. Es la diferencia de los valores mínimo y máximo que un indicador puede tomar. Es necesario evitar el error común de asignar un número único a un indicador como si de una mesa se tratase. Un indicador *por lo general fluctúa* y dichas fluctuaciones deben ser calificadas mediante los criterios de mínimo, aceptable, Satisfactorio, sobresaliente, y máximo.

CUADRO 11-15. **RANGO DE UN INDICADOR**

Rango de gestión de un indicador



Fuente: Beltran Jaramillo Jesús "Indicadores de Gestión" Herramientas para mejorar la competitividad 3R Editores. 1998 Segunda Edición Bogota Colombia Pág.. 55

Los rangos por lo general están asociados con el umbral del indicador. Como ejemplo mencionaremos la siguiente tabla aclarando que estos rangos dependerán del status en el que se encuentre cada indicador.

Valor máximo	120% del umbral
Valor sobresaliente	105% del umbral
Valor satisfactorio	100 % del umbral
Valor aceptable	95% del umbral
Valor mínimo	90% del umbral

5.- Diseñar la medición

Esta fase es quizás *la más crítica de todas* ya que se refiere al lugar donde se recabará la información con la que se construye los indicadores. Es necesario especificar con el mayor detalle posible las fuentes de información, la frecuencia de la medición, la presentación de la información, la asignación de responsables de recolección, la tabulación y la presentación final.

6.- Determinar y asignar recursos

En las fases iniciales del proyecto de instauración de indicadores se sugiere asignar una persona que apoye directamente al gerente en turno en la elaboración de la información y en la presentación para la determinación de estándares. De la cercanía y el acceso al grupo gerencial de esta persona depende en gran medida el éxito del proyecto.

7.- Medir probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión

Un sistema de indicadores de gestión es *un proceso de aproximaciones sucesivas* en el cual, los indicadores sus valores y rangos, las fuentes de información, el proceso de obtención, sus formulas la frecuencia de recogida de la información y su presentación final deben ser corregidas permanentemente.

Como ejemplo de lo anterior, se construye una tabla de resultados, indicando el grado de cumplimiento de cada indicador. *Si existe un permanente incumplimiento* de uno de ellos se debe analizar las causas y cambiar las metas hacia un objetivo más realista.

TABLA 11-1
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

Indicador	Valor		
	meta	obtenido	
Eficacia	80%%	90%	1.10
Eficiencia	100%	90%	0.9
Productividad	1.25	1.25	1
Resultados*			

* El resultado se calcula dividiendo el valor obtenido entre el valor meta de cada indicador

Fuente: Elaboración propia

8.-Estandarizar y formalizar

En el apartado siguiente se debe dar una definición clara de lo que significa estandarizar y las razones históricas que demuestran que este estándar es válido y alcanzable. Una vez que se ha conseguido un estándar es necesario formalizarlo y asociarlo a incentivos para alcanzarlo-

9.- Mantener y mejorar continuamente

El sistema de indicadores es un medio para valorar el cumplimiento de la estrategia y los objetivos estratégicos. Si la estrategia cambia el sistema debe cambiar también. Esto implica que el sistema es *algo vivo* que requiere mantenerse constantemente.

1.6 LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES

Por su parte *los estándares normalmente están relacionados con una necesidad de comparar el desempeño* entre dos organizaciones, áreas administrativas, procesos o personas. Su propósito por tanto puede ser multifactorial. La búsqueda de la eficiencia o eficacia, la optimización de un proceso, el cumplimiento de la normatividad y la ley, y/o la oportunidad de entrega de resultados.

TABLA 11-2
PROPÓSITO DE LOS ESTÁNDARES

EFICIENCIA	CAPACIDAD DE TRABAJO, DILIGENCIA, PRECISIÓN, PRODUCTIVIDAD, HILARIDAD, ETC.
EFICACIA	CONTUNDENCIA EN LOS RESULTADOS
PRODUCTIVIDAD	METAS CUMPLIDAS, CONCILIACIÓN DE OBJETIVOS CON RESULTADOS REALES, CANTIDADES DE UNIDADES PRODUCIDAS, RESULTADOS DE TRABAJO, TIEMPO INVERTIDO, DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, GRADO DE ADAPTACIÓN DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO, ETC.
OPTIMIZACIÓN	AHORROS DE TIEMPO, EMPLEO ADECUADO DE EQUIPO, NIVEL DE GASTO DE RECURSOS EN RECURSOS FINANCIEROS, NIVEL DE RENDIMIENTO DE RECURSOS MATERIALES, DESEMPEÑO DEL PERSONAL, ETC.
•LEGALIDAD	GRADO DE APEGO A LA NORMATIVIDAD JURÍDICA, ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA VIGENTE EN UNA ORGANIZACIÓN
OPORTUNIDAD	En cuanto a la organización en capacidad instalada y de respuesta a la demanda, en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos, en los resultados de gestión y administración, en el tiempo, etc.

Fuente: Larracilla Adrian Conferencia sobre indicadores para la evaluación de los planes estratégicos y desarrollo de las ciudades Jaén España 2000.

Con el propósito de ser más claro a continuación mencionaré algunos ejemplos de indicadores y estándares.

TABLA 11- 3
EJEMPLOS ENTRE INDICADORES Y ESTÁNDARES

indicadores	Estándares
Eficiencia terminal	100 titulados al año por cada 15 profesores de tiempo completo
Profesores de tiempo completo con el grado de doctor	50% de la plantilla total de la universidad

Consumo de gasolina	10 Km. por litro
Ingreso per capita	15,000 dólares por año
Numero de médicos	20 por cada 100 habitantes
Kilómetros recorridos	500 kilómetros por día

Fuente : Elaboración propia

Por lo general la construcción de un estándar requiere dos elementos fundamentales. Aseguramiento de la normalidad en la operación cuando se mide el indicador.

Observación reiterativa a través del tiempo.

CUADRO 11-16.
INDICADORES Y ESTÁNDARES

	Ene	Feb	Mar	Abril		Std.
Agua	80	16	14	23	21	14.3
petroleo	.05	.045	.052	.06	Etc.	
gas	Etc.					
hidrogeno						
Etc.						

Se van
construyendo los
indicadores para
cada área

Y con los
indicadores se
construye el
estándar

Fuente: Modificado por el autor a partir de Larracilla Adrian "Conferencia sobre indicadores para la evaluación de los planes estratégicos y desarrollo de las ciudades" Jaén España 2000.

Es necesario reiterar que la obtención misma de los indicadores no es el objetivo final de un cuadro de mando sino la inteligente correlación de la causa efecto entre las distintas dimensiones de la estrategia que han sido definidas como la perspectiva financiera de cliente de proceso, de cultura y organización.

1.7 INDICADORES Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Como veremos en el apartado siguiente el fin último del establecimiento de indicadores es evaluar el cumplimiento de la estrategia. El control estratégico a diferencia de los enfoques que hemos vistos corrige en tiempo real la estrategia seguida cuando los indicadores comienzan a poner en color naranja.

En la práctica se escribe fácil correlacionar estrategia y control sin embargo, es extraordinariamente difícil hacerlo. Una sugerencia para dar algo de luz a ésta ingente trabajo es en primer lugar identificar *los procesos estratégicos* y posteriormente identificar los procesos, procedimientos, actividades y tareas. El diseño de indicadores por lo tanto debe medir, en primer lugar tareas, operaciones, actividades, procedimientos, proceso y procesos estratégicos.

1.8 INDICADORES Y PROCESOS

Dependiendo el nivel del que se trate debe existir el cuadro de indicadores correspondiente. En los niveles operativos dicho cuadro será de tareas, en el nivel de supervisor el cuadro de operaciones. En la gerencia media el cuadro de actividades y procedimientos y en los niveles de alta dirección deben de incluirse los procesos y los procesos estratégicos. Sin embargo, para que el sistema de verdad funcione aún en este nivel los empleados.

CUADRO 11-17.
INDICADORES Y ESTÁNDARES

Tareas	Operaciones	Actividades	Procedimientos	Procesos	Procesos estratégicos
Tarea 1	Operación.1	Actividad 1	Procedimiento1	Proceso 1	Proceso estratégico 1
Tarea 2					
	Operación .2				
		Actividad 2			
			Procedimiento 2		
				Proceso 2	
				Proceso 3	Proceso estratégico 2
				Proceso 4	Proceso estratégico 3
					Proceso estratégico 4

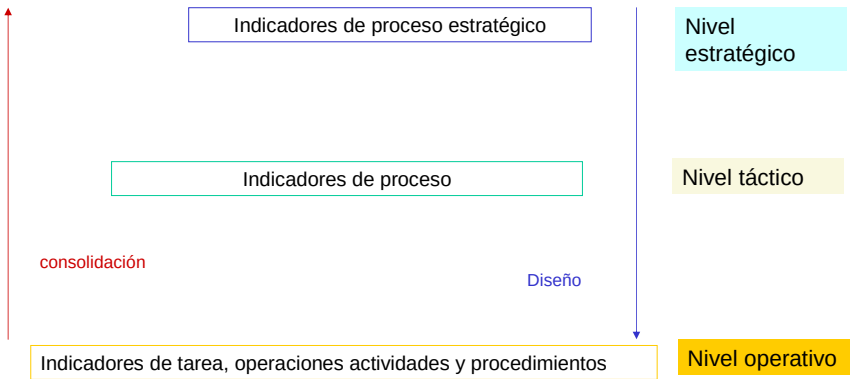
Fuente: Elaboración propia

Un proceso estratégico por lo general esta referirse a los diferentes tipos de negocios de la empresa. Por lo general, no deben de existir más de 7 procesos por cada unidad de negocio.

Por lo que *respecta a su diseño* los procedimientos tienen un enfoque descendente es decir los procesos estratégicos determinan los procesos, estos a su vez definen los procedimientos y así sucesivamente.

Por lo que se refiere a su consolidación los indicadores tienen un enfoque ascendente es decir los indicadores de tareas determinan los indicadores de operaciones y éstos a su vez los de actividad y así sucesivamente, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

CUADRO 11-18.
INDICADORES Y ESTÁNDARES



Fuente Elaboración propia

EL CUADRO DE MANDO (BALANCE SCORE CARD)

Los cuadros de mando llamados en inglés *Balance score card* son la forma mas vanguardista de medir el cumplimiento de la estrategia.

El diseño de estrategias tiene un alto componente de arte ya que la decisión estratégica esta asociada al tipo de diagnóstico que se realice. Dependiendo de la percepción del mal que aqueja a la organización será el tipo de estrategia seleccionada.

Aunque parezca una afirmación aventurada es posible decir que es fácil definir estrategias e incluso hacer siendo medianamente metodológico hacer un plan estratégico, sin embargo resulta de verdad difícil controlar dicho plan permanentemente y hacer que cumpla con los objetivos previamente definidos. En las organizaciones orientadas a la creación de valor económico la medición de la estrategia suele ser medida casi exclusivamente por el aumento del valor de las acciones si es que las hay, ó por la cantidad de utilidad neta conseguida. Sin embargo, este único indicador es demasiado pobre para medir el grado de avance conseguido en las diferentes áreas de la organización.

No es suficiente saber si se consigue o no ganar dinero, sino que es fundamental saber cual es la causa de ello y el área que dentro de la empresa que merece ser incentivada y cual área debe mejorar para mantener dicho desempeño.

En las dependencias públicas y agencias del gobierno, es común que se hagan planes y que luego no se vigile el cumplimiento de lo planeado. Por lo general, los planes se consideran algo secreto y por tanto un ciudadano común no tiene acceso a ellos. El encargado de que se cumpla el plan es el mismo Ministro que los elabora. El presidente del gobierno en todo caso es quien debe vigilar que se cumpla con el plan ya que este idealmente esta relacionado con alguna promesa de campaña, sin embargo en política, las prioridades suelen cambiar y si no existe internamente una voluntad verdadera de cumplir lo planeado sencillamente se aplicará la máxima de los políticos oportunistas “*Después de elegido nada de lo prometido* “. Los electores deben en todo caso esperar 4 ó 6 años para emitir un voto de castigo por el no cumplimiento de las promesas de campaña. La pérdida de oportunidad en términos sociales, la flaca memoria de los electores es en la práctica un incentivo para que los modelos de control hayan avanzado muy poco en el sector público. Es por ello que el cuadro de mando **balance score card** no sólo es aplicable a empresas privadas sino también para organizaciones publicas.

La mejor forma de iniciar un modelo de control por este moderno enfoque es mediante un mapa estratégico. El *mapa estratégico* de los cuadros de mando es la forma mas inteligente de dar congruencia a las relaciones causa - efecto que conecta los resultados deseados definidos en la estrategia con los inductores que la harán posible.

Definición Mapa estratégico

Es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia.

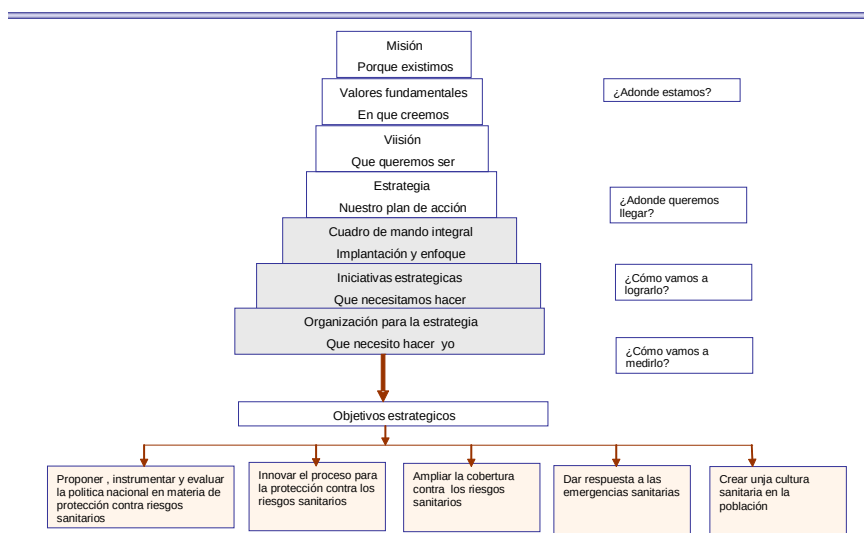
Desde el punto de vista de su diseño la gran innovación de los mapas estratégicos es que *permite dibujar las relaciones causa - efecto* que se requieren para cumplir la estrategia.

Estas relaciones causa efecto constituyen la gran diferencia con los enfoques de control clásicas e incluso con los sistema de control de gestión.

La idea de causa efecto sin embargo, no es algo lineal y su complejidad radica en relacionar no solo los resultados financieros con el servicio al cliente sino este servicio al cliente, debe a su vez relacionarse con los procesos internos, las competencias y la cultura de la organización en una red de relaciones que constituye la estrategia hecha practica.

La red de relaciones se ilustra en la grafica siguiente:

CUADRO 11-19.
INDICADORES Y ESTÁNDARES



Fuente Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton

La estrategia, como se observa, no solo es un proceso de gestión sino un continuo de acciones que se inician con la misión e implican acciones concretas para los empleados y los ejecutivos los cuales avanzan en una sola dirección. La que ha sido definido por la estrategia la cual todos conocen.

La clave del éxito en la operacionalización de la estrategia radica en la congruencia en las acciones sobre el proceso global.

Si resumiéramos en dos palabras la clave del éxito de la aplicación y el control de la estrategia serian: Congruencia y armonía.

El concepto de cuadros de mando fue introducido por (Kaplan y Norton 2000)³⁸ Estos teóricos proponen una relación causa - efecto en cuatro variables que a su juicio deben formar parte de dicho cuadro de mando y que son: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de proceso internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

CUADRO 11-20.
ESTRUCTURA DE UN MAPA ESTRATÉGICO

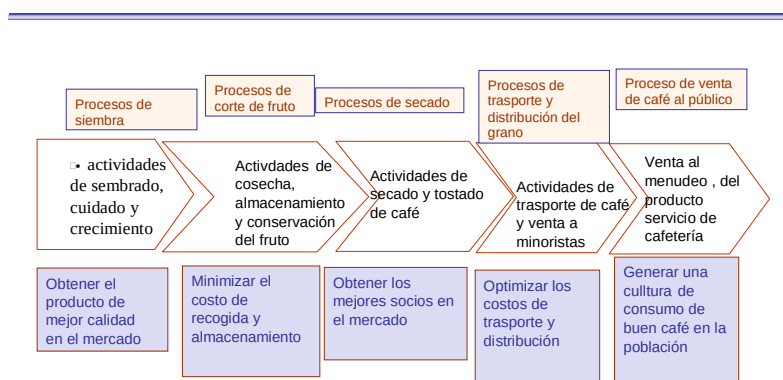
Fuente: Norton y Kaplan op. Cit.

Un mapa estratégico por lo tanto *debe de alinear* estas cuatro dimensiones del valor que genera la organización y qué traducidas a un lenguaje menos acartonado podríamos decir que son:

1. La rentabilidad financiera.
2. El enfoque y el servicio al cliente.
3. Los procesos críticos, y
4. Los aspectos *Soft* del cambio que están relacionados con las competencias y la cultura de la organización

Todo ello alineado con los objetivos estratégicos. Tal y como se muestra en la siguiente grafica.

CUADRO 11-21.
VALOR DE LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE CAFÉ



Fuente Elaboración propia

³⁸ Kaplan Robert S. Norton David "Como utilizar el cuadro de mando integral " Harvard Business Press Gestión 2000 España 2001.

Con el propósito de ser ordenado y metodológico explicaré cada una de los cuatro apartados de un mapa estratégico.

1.8.1 1) LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta parte de los cuadros de mando es la que orienta el proceso general y la estrategia.

Si bien el valor de una empresa esta en función de la conjunción de los activos tangibles e intangibles es común que los indicadores de medición usados sea de carácter financiero, ya que tienen la ventaja de evaluar de un modo global la gestión de la organización. Estos indicadores son los que analiza un inversionista para orientar su dinero de un modo juicioso.

El paradigma de la medición financiera dice: “*El objetivo de los negocios es la creación del valor*”.

Existen tres formas básicas de generar dicho valor en una empresa: A) mediante la producción B) mediante el comercio y C) mediante los servicios.

En cualquiera de las tres el logro de rentabilidad económica es el propósito dominante.

Pero ¿Que es la rentabilidad económica?

Definición de rentabilidad económica

Es el superávit de retornos financieros sobre los costos a disposición de la empresa.

Existen 7 métodos conocidos para medir la rentabilidad económica que son:

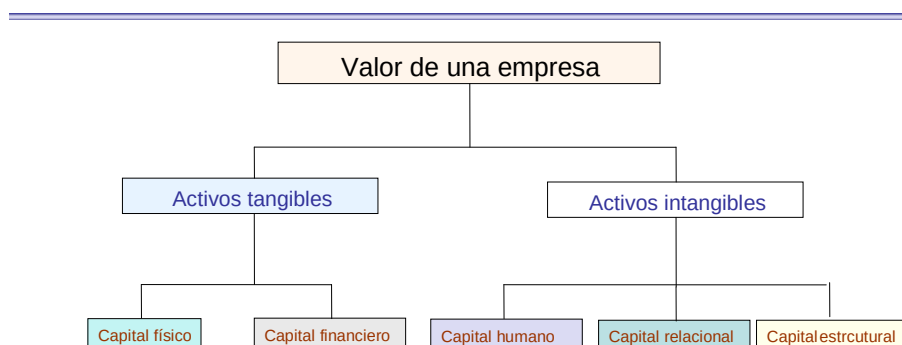
- 1) El ingreso neto. El ingresos menos costos menos impuestos.
- 2) El ingreso neto como % de las ventas. Internacionalmente conocido de su traducción inglesa: *Return over sales* (ROS).
- 3) El ingreso neto como % de ventas. Internacionalmente conocido de su traducción inglesa: *Return over equity* (ROE).
- 4) El valor económico Añadido. Que se obtiene de beneficios netos después de impuestos menos el costo de capital .Internacionalmente conocido de su traducción inglesa: *Economic Added value* (EVA).
- 5) El valor de mercado añadido. Que se obtienen del valor total de mercado (acciones mas deuda) menos la inversión total de los activos por los inversionistas. Internacionalmente conocido de su traducción inglesa: *Market value added* (MVA).
- 6) Retorno a accionistas. Que se obtiene del dividiendo del año anterior más el incremento de las acciones durante el año *entre* el precio de la acción a inicio de año.
- 7) El Retorno sobre el capital empleado. Que se obtiene *del cociente* de los beneficios entre el capital empleado. Internacionalmente conocido de su traducción inglesa: *Return over capital employed* (ROCE).

El proceso de medición del valor de la empresa conforme se muestra en la siguiente grafica esta lejos de estar únicamente determinado por los indicadores financieros - señalados con color rojo para denotar su importancia estratégica- .

En la armonía exacta de activos tangibles e intangibles y la gestión adecuada de ellos esta el competente de arte que tienen la administración y es lo que distingue a los buenos y malos administradores.

Sin pretender caer en los discursos que pueblan la basura literaria de los supermercados es verdad que un aspecto generalmente minimizado por los técnicos, es la administración de los activos intangibles. La conjunción de los activos intangibles llamada recientemente **capital intelectual** de la empresa se caracteriza por vincular el capital humano (competencias y experiencia del personal) , el capital relacional (cartera de clientes crédito comercial, prestigio de marca) y el capital estructural (organización, procesos y rutinas organizacionales).

CUADRO 11-22.
VALOR DE UNA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

1.8.2 2) LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta parte de los cuadros de mando esta orientada a satisfacer las demandas de los clientes y la calidad del servicio que se les ofrece. Las variable de análisis en este apartado dependen en gran medida de sí la empresa elabora un producto, sólo lo comercializa ó bien ofrece un servicio. De manera enunciativa se puede afirmar que en función de ello actividades tales como el desarrollo de nuevas soluciones, la gestión de relaciones , la asesoría técnica post venta y el servicio al cliente en general deben ser estudiadas para evaluar, cual el costo del servicio proporcionados, *de los nos servicios* y el valor que se añade para las autoridades legitimadoras de la organización que pueden ser desde los accionistas los dueños ó bien la cámara de diputados y la sociedad en general tratándose de una organización no gubernamental.

Si bien la palabra cliente en los últimos años con la llamada revolución de calidad ha pasado a ser tener un uso casi universal es necesario denunciar la tendencia oficiosa a las generalizaciones improcedentes en áreas del sector publico y educativo.

Un ciudadano no es un cliente, sus derechos y la necesidad de atenderle superar con creces los servicios que uno puede ofrecerle a un cliente de una empresa privada donde en todo caso éste si no esta conforme dejará de comprar el producto o pondrá un queja. Un ciudadano como un estudiante por ejemplo no son clientes sus necesidades trascienden el ámbito mercantil . la necesidad de formarlo y educarlo con la mas alta calidad es una necesidad que no demanda sólo el estudiante “como cliente” sino la sociedad misma, por ello los esquemas simplistas que suelen instrumentarse en aplicaciones groseras e impertinentes deben denunciarse y cuestionarse ya que reducen los derechos y obligaciones del Estado y sus dependencias y universidades que trascienden el intercambio comercial.

La grafica siguiente ilustra la manera en que algo aparentemente tan abstracto como la satisfacción al cliente puede ser medido y vinculado al proceso estratégico. La lógica de medición parte de el estudio de las cuatro variables que definen la eficiencia que son : Precio, calidad del producto, calidad del servicio y entrega.

El precio es evaluado en términos de lo que cuesta adquirirlo y el costo de usarlo, la calidad del producto se mide con dos preguntas : ¿Hace lo que dice que haría?; ¿Hace lo que necesito? . La calidad del servicio es otra variable que se mide con dos preguntas: ¿Hace lo que dicen que harían?, ¿Hacen lo que necesito?. Finalmente la variable entrega que en los negocios electrónico es algo fundamental que determina la permanencia o no de las empresas se valora con dos simples preguntas: ¿ llega cuando dice que llegaría? Y ¿ llega cuando lo necesito?.

CUADRO 11-23.
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Adaptado de Kaplan – Norton op. Cit. Pag 247

1.8.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

El análisis de los procesos internos de la organización es otra de las grandes preocupaciones de los cuadros de mando. Es este sentido resulta importante definir por principio de cuentas que se entiende por un proceso dado el abusivo uso al que se ha sometido a esta palabra desde la eclosión de la reingeniería de procesos.

Proceso. En un conjunto sistematizado de actividades que se realizan en una organización con una específica característica técnica que va desde el proveedor hasta el cliente.

El enfoque de los cuadro de mando en constaste con lo que pasa en la reingeniería es enfocar en el mapa estratégico *a las prioridades estratégicas* de los distintos procesos que crean satisfacción a los cliente(o ciudadano) y a los accionistas (o legitimadores de la acción organizacional).

Estas prioridades estratégicas que es la palabra clave en esta parte del análisis dependen de la coyuntura de la empresa y de las características de la competencia o los inductores de desempeño de la organización.

Ejemplo de estas prioridades estratégicas en diferentes casos son los siguientes.

TABLA 11-4
COMPARACIONES DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS
PROCESOS BÁSICOS DE 4 ORGANIZACIONES MEXICANAS

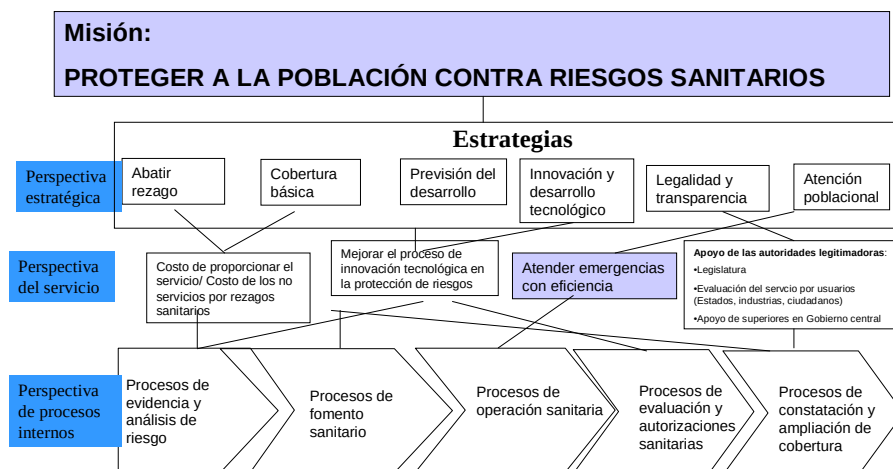
Caso Monte de piedad	Caso SEPI ESCA	Seguridad publica D. F México	COFEPRIS
➤ Mejorar el desempeño operativo ➤ Mejorar la gestión de inventarios ➤ Ser líder del sector en costos. ➤ Maximizar el beneficio social de las donaciones	➤ Mejorar la eficiencia terminal ➤ Reorientar la oferta educativa , diversificándola de acordó la misión ➤ Mejorar la productividad académica del claustro académico de tiempo completo.	➤ Mejorar la selección, recompensas y evaluación de desempeño de policías ➤ Reestructurar los servicio de los policías de barrio ➤ Reforzar la atención de quejas sobre conducta policial	➤ Abatir rezago sanitario ➤ Atender emergencias con eficiencia ➤ Generar cultura sanitaria en la población. ➤ Innovación y desarrollo tecnológico en protección de riesgos sanitarios

Fuente . Elaboración propia

La clave de esta parte de los cuadros de mando no radica tanto en preciar e identificar los proceso críticos como ocurre en otras técnicas de mejoramiento de la empresa sino en las relaciones causa – efecto entre ellas.

En el siguiente grafico se ilustra dichas correlaciones entre las tres perspectivas descritas hasta el momento.

CUADRO 11-24.
RELACIONES CAUSA EFECTO EN EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA COFEPRIS



Fuente : Elaboración propia

1.8.4 4) PERSPECTIVA DE CULTURA, TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

Esta es una de las perspectivas de análisis que suele ser menos valorada, no es des- usual que el grupo directivo de procedencia técnica lo consideren francamente “un rollo” sin embargo, esta parte del cuadro de mando define la parte **soft** del cambio que mucha veces es lo mas complicado de transformar.

Esta variable del cuadro de mando se ocupa de los llamados *activos intangibles* necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen los niveles de desempeño mas altos. Esta parte de los activos intangibles llamados “perspectiva de aprendizaje y crecimiento” en la opinión de **Norton y Kaplan** tiene tres dimensiones:

1. Las competencias estratégicas: Que son las habilidades estratégicas y de conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia.
2. Las tecnologías Estratégicas: Son no solo la tecnología operativa dura sino en esta parte se incluyen los sistemas de información, la bases de datos herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
3. Cultura y recursos humanos. Los cambio culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear los recursos humanos a la estratégica.

En mi opinión estas tres dimensiones son insuficientes para armonizar otros aspectos que quedan mejor definidos bajo el rubro de cultura, tecnología y organización.

Así que a las dimensiones propuestas por Norton y Kaplan hay que sumarle la importante parte de la *estructura* y las *rutinas organizacionales*.

Dentro de la parte de la estructura de estudian aspectos como la formalización, la centralización y el tipo de organización. En la parte de *rutinas* se analizan cuestiones fundamentales como son las formas de trabajo en equipo, el estilo de liderazgo y las formas en que se gestiona el conocimiento. El siguiente grafico relaciona estas cinco variables que según el autor son indispensables para hacer operativa la estrategia.

CUADRO 11-25.
CULTURA Y ORGANIZACIÓN



Fuente. Elaboración propia

Aunque no es posible decir cual es la estructura de un mapa genérico ya que el cuadro de mando es un traje a la medida. A manera de ejemplo la descripción de la estrategia con la vinculación de los elementos referidos ha sido aplicada a una agencia gubernamental mexicana dedicada a la protección contra los riesgos sanitarios según se muestra a continuación:

CUADRO 11-26.
MAPA ESTRATÉGICO COFEPRIS



Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico es importante porque permite visualizar las interrelaciones entre las diferentes perspectivas dando la idea que todo está relacionado y que el cumplimiento de la misión de dicho organismo requiere la participación de los distintos áreas de la organización y sus procesos.

El mapa estratégico hace evidente que los programas no pueden cumplirse sin tener un personal cualificado y motivado. Que los programas a su vez se interrelacionan con los grandes procesos de la cadena de protección sanitaria y que el objetivo de estos procesos es satisfacer a los clientes y a las agencias gubernamentales con la que se relaciona todo para cumplir con la misión que fue definida para este importante órgano: *Proteger a la población contra riesgos sanitarios*.

A los lectores interesados en profundizar en los temas de cultura organizacional y gestión de conocimiento se sugiere a los lectores remitirse a libros especializados en el campo.³⁹

³⁹ Se recomienda el libro del autor "Gestión de Recursos humanos" 2002 Editorial Taller Abierto donde se trata ampliamente ambos temas

1.8.5 CUADRO DE MANDO CON INDICADORES

Una vez que ha sido definido el mapa estratégico es necesario determinar los indicadores que medirán la correlación entre las variables que constituyen el cuadro de mando: Perspectiva estratégica, de servicio, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento.

Independientemente de la complejidad que tenga el cuadro de mando debe de contener al menos 4 elementos:

- 1) Datos del desempeño del año anterior (año base)
- 2) Meta propuesta
- 3) Indicador de desempeño. (bajo, estándar, sobresaliente)
- 4) Semáforo del indicador

En el cuadro 9 se muestra un ejemplo

Cuadro 9 Ejemplo de la construcción de un BSC básico.

Objetivo	Indicador de desempeño anterior	Meta propuesta	Indicador de desempeño	Semáforo
Aumento de la productividad	100	110	Bajo 95 – 100	
			Medio 101 a 109	
			Sobresaliente igual o mayor de 110	

Fuente: elaboración propia

Si no existieran datos anteriores o bien, estos no fueran confiables, se puede estimar el dato por un experto en el asunto. Si de plano no hay datos en la empresa. se deben de buscar comparaciones entre los competidores que permitan orientar el desempeño. Si aún esto no es posible. se debe de poner ND (no dato) aunque esta es la última opción debe hacerse por una verdadera excepción ya que de prácticamente todo es posible obtener un indicador.

La medición debe hacerse en la medida de lo posible mediante un número que permita permanentemente medir y comparar. El indicador define la base de análisis, esto es el dato en el que se encuentra al momento de iniciar la medición de la eficiencia. En la medida de lo posible el cuadro de mando (BSC) debe de proporcionar comparaciones por sí mismo, permitiendo valorar las diferencias entre lo planeado y lo real. Así mismo, es deseable mencionar la imagen objetivo en el largo plazo (año 2010) para evaluar la manera en que se está acercando a este ideal de eficiencia.

Se debe ser cuidadoso al determinar la imagen objetivo ya que una meta muy ambiciosa nos hará tener siempre en rojo el indicador. Una sugerencia puede ser poner el indicador del competidor líder en el sector. Por ejemplo si se trata de una escuela y estoy midiendo la eficiencia terminal de mis estudiantes y el líder reporta 98%, este dato debería ser mi imagen objetivo ya que cualquier indicador inferior debe de considerarse no sobresaliente.

En el cuadro 10 se ilustra un ejemplo de BSC con indicadores de medición que suelen ser usados en la mayoría de los casos.

Cuadro 10 Indicadores y estructura típica de un BSC modelo LART

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Base	Resultados 2011	Imagen objetivo (meta)	Semáforo
Financiera	Rentabilidad	Utilidad neta				
	Costos mínimos	% de costos sobre ventas				
	Cuota de mercado	% del segmento del mercado				
	Volumen de ventas	Incremento del volumen de ventas				
		% de ventas de nuevos productos				
Satisfacción del cliente	Satisfacción	Índice de satisfacción en encuesta				
	Insatisfacción	Reclamaciones				
		% de devoluciones				
Procesos internos	Tiempos de espera	Minutos de espera en la cola				
	Tiempo de respuesta	Demora en la atención de pedidos				
		Demora en la atención a áreas internas				
	Productividad	Por empleado				
		Por día o ciclo de trabajo				
		Producción por departamento				
Aprendizaje organizacional	Empleados	Nivel de escolaridad promedio				
		Grado de satisfacción de empleado				
		Gasto anual por empleado en capacitación				
		% de empleados con competencias estratégicas				
	Organización	Integración de sistemas de información estratégicos				
		Índice de clima laboral				

Fuente: Elaboración propia

A continuación presentaré tres ejemplos aplicados a distintas organizaciones: Una oficina gubernamental una empresa privada y una universidad

1.1. Cuadro de mando en una organización gubernamental (Universidad)

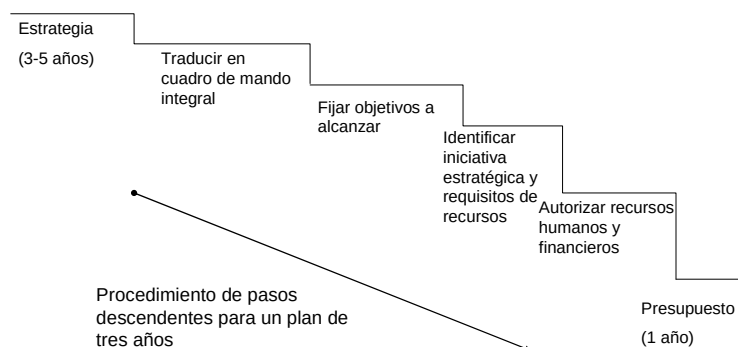
En una empresa normal la búsqueda de la rentabilidad (perspectiva financiera) suele ser el propósito fundamental sin embargo, en el caso de las organizaciones públicas es obvio que el logro de rentas empresariales no es el propósito fundamental si no el logro de la misión y el retorno de la inversión de los recursos públicos, basado casi siempre en la percepción que se está realizando una buena tarea. Si dicha percepción es favorable el resultado será un generoso presupuesto asignado. Si la percepción es negativa la agencia verá reducido su presupuesto el siguiente año.

Los gestores públicos por tanto además de capacidad gerencial deben tener siempre buenas relaciones (competencias políticas) con los legisladores y con los miembros destacados del ejecutivo, ya que los recursos dependen no tanto de la eficiencia organizacional sino de *la percepción pública de la eficiencia* y de la importancia del organismo. Por ello, la cadena del valor debe relacionarse no tanto al logro de las ganancias de los accionistas si no del cumplimiento de la misión de la empresa.

En una organización pública la relación entre estrategia y presupuesto debe tenerse presente permanentemente. A diferencia de lo que pasa en una empresa privada, el gestor público para operar requiere de una asignación presupuestal lo suficientemente generosa para cumplir los objetivos que le han sido encomendados. Como ya se ha mencionado, puesto que la asignación de este presupuesto depende de la imagen pública de la institución y la relevancia social percibida, la eficiencia no siempre es el eje determinante de la gestión *sino la utilidad pública generada*. Un aspecto muy difícil de medir.

Por esta razón el gestor público debe establecer la estrategia - presupuesto usando el cuadro de mando con un procedimiento de pasos descendentes que se elabora por lo general para unos 3 años.

GRÁFICA NO. 28 RELACIÓN ESTRATEGIA -PRESUPUESTO



Fuente: Kaplan y Norton 2000

Finalmente y para ejemplificar el uso del cuadro de mando se anexa una aplicación de la técnica en una universidad pública

El cuadro 11 muestra los indicadores de las perspectivas financieras y de procesos propuestos por el autor para evaluar una Universidad Pública.

Es relevante destacar que se usan diversos objetivos (que deben ser los del plan rector estratégico) y para cada objetivo hay al menos un indicador de medición (idealmente deben poner dos pero no más de 4). En el caso de la perspectiva financiera por ejemplo se mencionan los objetivos mejorar la situación financiera y optimizar los recursos.

Perspectiva financiera	Objetivo	Indicador	BASE MILLONES PESOS(2010)	Meta (2011)	Semáforo
	Mejorar situación financiera de la UAM	Ingresos autogenerados	110	140	Menos de 110 rojo 110 a 129 ámbar , 140 o mayor verde
		No. De proyectos financiados por terceros	10	15	10 O menos rojo, 11 a 13 ámbar, 15 o mas verde
		Monto de procuración de fondos (donaciones(	10	20	10 o menos rojo, 11 a 19 ámbar, 20 0 mas verde
	Optimización de recursos	Reducción de Costos totales	200	190	200 rojo, 195 ámbar , 190 o menos verde
		Ahorro pago de energía	0	5	0 o menos rojo, 1 a 5 ámbar, 5 o mas verde
Procesos	Aumento calidad educativa	Promedio de evaluación docente	9	9.5	9 o menos rojo, 9.1 a 9.4 ámbar , 9.5 o mas verde
		Calificación de procesos administrativas	8.5	9	8.5 o menos rojo, 8.5 a 8.9 ámbar, mas de 9 verde
		Profesores con grado de doctor	30 % del total	40% del total	30 % o menos rojo, 31 a 39% ámbar, 40% o más rojo
	Mejora de l proceso de investigación	Aumento de artículos publicados en revistas indexadas	80	90	80 0 menos rojo, 81 a 90 ´mbar, más de 90 verde
		Aumento de patentes	5	10	5 o menos rojo, 6 a 9 ámbar, 10 0 mas verde
		Profesores investigadores nacionales	10	20	10 o menos rojo,11 a 19 ámbar , 20 o más verde
	Vinculación escuela industria	% de alumnos en programas de educación continua	5%	15%	5% o menos rojo, 6 a 14% ámbar, más de 15%
		No de proyectos financiados por empresas	10	15	10 o menos rojo, 11 a 14 ámbar, más de 15 verde
		No. de proyectos con gobierno	15	20	15 o menos rojo, 16 a 19 ámbar, 20 o más verde

Fuente Elaboración propia

El cuadro 12 muestra los indicadores de la perspectivas de satisfacción del cliente y de aprendizaje y crecimiento propuestos por el autor

	Objetivo	Indicador	BASE MILLONES PESOS(2010)	Meta (2011)	Semáforo
Clientes	Satisfacción de clientes	Índex de satisfacción de alumnos con UAM	90	95	90 o menos rojo, 91 a 94 ámbar, 95 o mas verde
		Índex de satisfacción de empresas privadas con UAM	85	95	85 o menos rojo, 86 a 95ámbar, 96 o mas verde
		Índex de satisfacción de gobierno con UAM	95	100	95 o menos rojo, 96 a 99 ámbar, 100 o mas verde
	Impacto en comunidad	Proyectos orientados a la comunidad	5	10	5 o menos rojo, 6 a 9 ámbar, 5 o más verde
		No de estudiantes trabajando en servicio social a la comunidad	40	60	40 o menos rojo, 41 a 59ámbar60 o mas verde
Aprendizaje y crecimiento	Infraestructura educativa	Computadoras por alumno	4 alumnos por computadora	2 por computadora	4 o más rojo, 3 ámbar , 2 o menos verde
		Cobertura de la red inalámbrica	80 % campus	100 % campus	80 % o menos rojo, 86 a 99 ámbar, 100% verde
	Desarrollo de capacidades de planta docente y administrativa	% de doctores en posgrado	50%	80%	50 % 0 menos rojo, 51 a 79 ´ámbar, 80% o más verde
		% de profesores de Licenciatura con Maestría	70%	80%	70% o menos rojo, 71 a 79 ámbar, 80% o mas verde
		Nivel de escolaridad promedio personal de apoyo	50% preparatoria	60% preparatoria	50% a 59% ámbar, 60% o mas verde
	Imagen institucional	evaluación del clima laboral	5%	15%	5% o menos rojo, 6 a 14% ámbar, más de 15%
		% de egresados con trabajo formal	80%	85%	80% o menos, 81 a 84% ámbar, 85% o más

Fuente: Elaboración propia

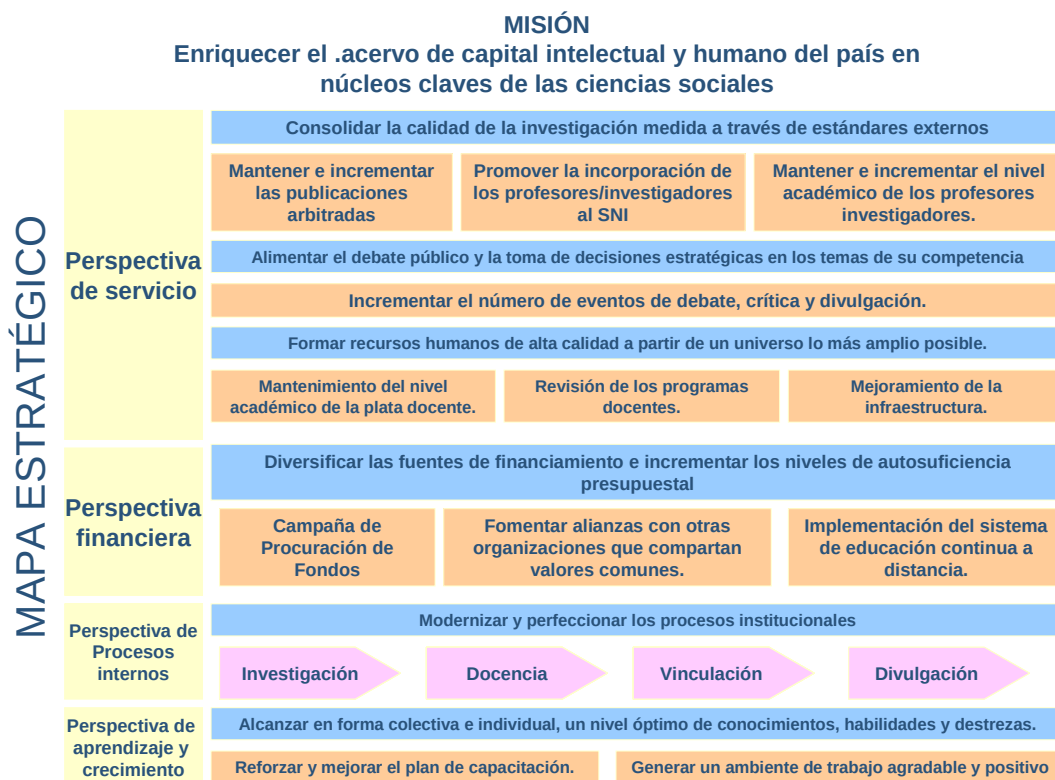
CUADRO DE MANDO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Por considerarlo de gran interés a continuación se presenta el cuadro de mando de una institución educativa que es una asociación civil es decir, no tiene fines de lucro sin embargo tiene una orientación a la eficiencia propia de una institución privada. Aunque se trata también de una institución educativa es relevante apreciar el énfasis que se hace en criterio de calidad externos.

Los objetivos de esta organización son los siguientes: Consolidar la calidad de la investigación medida a través de estándares externos., Alimentar el debate público y la toma de decisiones estratégicas en los temas de su competencia., Modernizar y perfeccionar diversos procesos institucionales., Diversificar las fuentes de financiamiento e incrementar los niveles de autosuficiencia presupuestal., Formar recursos humanos de alta calidad a partir de un universo lo más amplio y diverso posible en términos socioeconómicos y geográficos.

La visión del CIDE es *ser la mejor institución en ciencias sociales en México (en los temas propios del centro), reconocida como tal dentro y fuera del país.*

El mapa estratégico que esta organización es:



Fuente : Baigan – Gillen y Peinado 2009

El cuadro 29 muestra el BSC del CIDE. Esta una de las instituciones de educación superior más importante del país

Es una organización privada sin embargo al ser una asociación civil no tiene fines de lucro.

En la construcción de su BSC destaca que este cuadro de mando además de los aspectos recomendados como mínimos en un BSC, El CIDE se incorpora dos columnas mas una que mide el factor clave estratégico y la fórmula para calcular el indicador.

El cuadro 13 ilustra el cuadro de mando usado en el CIDE.

Cuadro 13 BSC en el CIDE

SERVICIO	OBJETIVO	FACTOR CLAVE ESTRATÉGICO	INDICADOR	BASE 2004	FORMULA	META 2009
	Consolidar la calidad con estándares externos	Mantener e incrementar las publicaciones arbitradas	No. de publicaciones arbitradas publicadas por claustro	100	Acumulación de publicaciones anuales	190
		Promover la incorporación de los investigadores al SNI	Índice de profesores en el SNI	65%	Investigadores nacionales / total de profesores	100%
		Mantener e incrementar el nivel académico de los profesores	Índice de nivel académico	75%	Profesores con el grado de doctor/ profesores totales	100%
	Alimentar el debate público y la toma de decisiones	Incrementar el número de eventos , crítica y discusión	Índice de eventos organizados	65%	Eventos de convocatoria abierta/ total de eventos	65%
	estratégicas en los ámbitos de su competencia		Índice de tomadores de decisión en eventos organizados por CIDE	31%	Tomadores de decisión / total de participantes eventos CIDE	35%
	Formar recursos humanos de alta calidad	Mantenimiento de la calidad de la planta docente	Índice de profesores titulares con carga docente	91%	No profesores con carga docente/ Total de investigadores	94%
	Revisión de los programas docentes	Revisión de programas docentes	Índice de egresados	Lic. 67%	Egresados /Alumnos que iniciaron el programa	Lic. 57%
				MC 28%		MC 81%
			Índice de titulación	Lic. 88%	Titulados/Egresados	Lic. 90%
				MC 41%		MC 60%
			Índice de eficiencia terminal	Lic. 33%	Titulados /Alumnos que iniciaron programa	Lic. 36%
				MC 30%		MC 55%

			Índice de programas adscritos al PNP	100%	Programas en PNP / total de programas de posgrado	100%
FINANCIERA	Diversificar fuentes de financiamiento y autosuficiencia presupuestal	Campaña de procuración de fondos	Índice de autosuficiencia	18.2 mp	Diferencia entre el año anterior y el actual	28.8 mp
		Formalizar alianzas con instituciones que compartan objetivos comunes	Índice de proyectos	147	Acumulación de proyectos anuales	167
		Implementación del sistema de educación continua a distancia	Implementación del programa de educación a distancia	15%	Índice de implementación	30%
PROCESOS INTERNOS	Modernizar y perfeccionar procesos internos	Mejora de la gestión interna(mejora continua)	Procesos mejorados	0	No. de procesos mejorados	6
		Mejora de los sistemas de información	Integración de los sistema de información	50%	Índice de integración	100%
		Gestión de calidad (certificación de procesos)	Procesos certificados	0	No. de procesos certificados	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar en forma colectiva e individual un nivel optimo de conocimiento habilidades y	Reforzar y mejorar el plan de capacitación	Índice de capacitación	ND	Horas promedio de capacitación anual	50
		Generar un ambiente de trabajo agradable y positivo	Índice de clima laboral	8	Índice de encuesta de clima	9

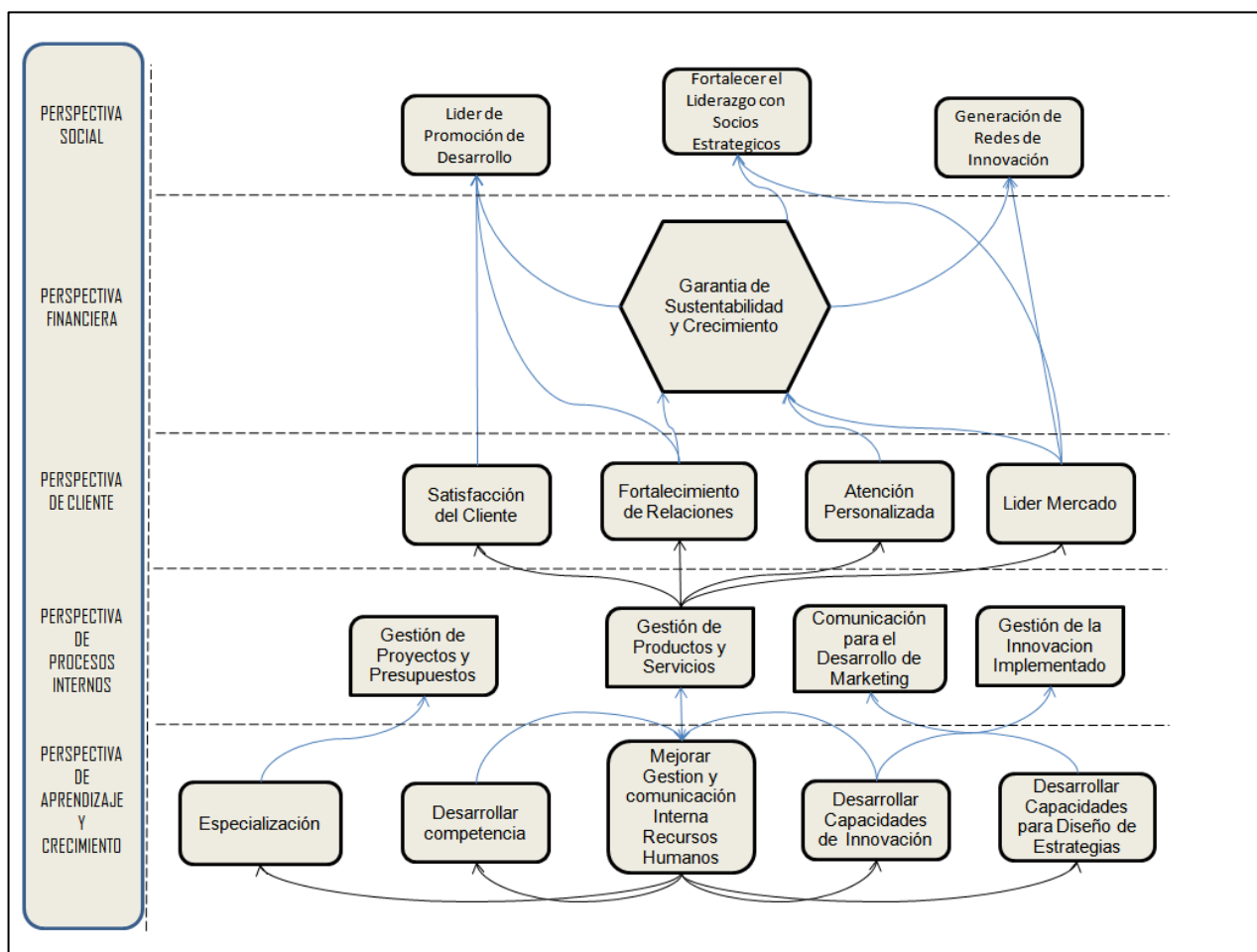
Fuente : Baigan – Gillen y Peinado 2009

Cuadro de mando en una empresa privada

SDS de México; es una empresa que se dedica a la manufactura de instrumentos dentales y brackets de diferentes modelos. Pertenece a una cooperativo internacional llamado . DANAHER

SDS actualmente está formada por las áreas de: Implantes, Damon 3MX, Damon 3, Damon Q, Titanio, Insignia, Brackets Convencionales, Inspire, Instrumentos, Elásticos, Pads, Etiquetas, Spirit, Damon Molares, Power "O", ArchWire, las cuales en conjunto contribuyen a la elaboración de los diversos productos que manufactura la empresa.

Mapa estratégico



Fuente: Gómez ' - Valenzuela 2009 Estudio de caso Análisis Estratégico"
SDS De México

Cuadro de Mando

Se ha tomado como referencia lo analizado en el mapa estratégico.

Como aspectos destacados de este cuadro de mando conviene resaltar que se ha incorporado una columna llamada “*Matriz de impacto*” que describe la evolución de los indicadores de los años 2007 y 2008 y se incluye la meta para 2009 que es la fecha de elaboración del BSC, Este es el cuadro de mando más complejo de los ejemplificados ya que como en el caso del BSC del CIDE también se señala la fórmula de obtención de cada indicador.

BALANCE SCORE CARD						Matriz de Impacto		
Perspectiva	Objetivo	Factor Clave Estratégico	Indicador	Base	Fórmula	Meta 2009	2007	2008
Cliente	Satisfacción total	Calidad producto	Índice de rechazos y quejas de clientes	2006	Aplicación manufactura esbelta	5%	12%	8%
	Fortalecimiento de Relaciones	Alianzas estratégicas	Índice de crecimiento hacia nuevos productos	2006	Incremento en la demanda	25%	15%	19%
	Atención al cliente	Redes de comunicación	Ventas	2006	Servicio 24 hrs.	45%	35%	40%
	Líder en el mercado	Calidad y Costos de producto	Índice de participación en el mercado	2006	Conjunción cliente proveedor	42%	35%	38%

Financiero	Garantía de Sustentabilidad y Crecimiento	Posicionamiento en el mercado	Total de ventas/ presupuesto anual	2006	Ventas T-Costos T= Utilidad	5,000 millones de dólares	3,500 millones	4,000 millones de dólares
Procesos Internos	Gestión de proyectos y presupuestos	Diseño y planificación	Proyección	2006	Presupuesto anual/ total de proyectos	50 proyectos	20	35
	Gestión de Innovación	Especialización y desarrollo	Nivel de innovación alcanzado	2006	Cantidad de nuevos productos	4	1	2
	Gestión de productos y servicios	Alianzas Estratégicas	Captación de mercado	2006	Promociones reglas de precios, catálogos	45%	25%	35%
	Comunicación Desarrollo de Marketing	Servicio Post venta	Índice desarrollo tecnologías	2006	Incremento de la demanda vía Internet	N/A	N/A	N/A
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo de Capacidades de innovación	Contrataciones estratégicas	N/A	2006	Numero de puestos disponibles	N/A	N/A	N/A
	Comunicación Interna recursos Humanos	Liderazgo y capacidad de detección de nuevos valores	Índice de comunicación diversas áreas	2006	Numero de puestos disponibles	9	7	8.5
	Desarrollo de Competencia Interna	Prestaciones y reconocimientos	Indicador de producción	2006	Implantación de estrategias	12%	8%	10%

	Especialización	Oportunidades de Desarrollo	Crecimiento Anual	2006	Crecimiento de empresa	20%	10%	16.5%
--	-----------------	-----------------------------	--------------------------	-------------	------------------------	------------	------------	--------------

Fuente: Fuente: Gómez ' - Valenzuela 2009 Estudio de caso Análisis Estratégico"
 SDS De México

CONCLUSIONES

El control ha evolucionado a lo largo de los años de ser un instrumento correctivo ex post facto a ser una herramienta de gestión en línea que permite no solo valorar el cumplimiento de lo planeado sino de la aplicación e implantación de estrategias. El control como muchas otras técnicas de gestión administrativa está en función de la cultura organizacional dominante, la visión estratégica de los directivos, las rutinas organizacionales que se deben interpretar como la tradición de compartir información y conocimiento, las formas de trabajo en equipo y el estilo de liderazgo de los directivos.

Los enfoques de control clásico no obstante su antigüedad se siguen utilizando en muchas organizaciones ya que el estilo de control tienen necesidades de información específicas. Así tenemos que cuando los objetivos son ambiguos posible medir los resultados se puede establecer relaciones causa efecto y hay repetitividad en las actividades el control más adecuado puede ser político, intuitivo, por juicio, experto, por ensayo y error o de rutina.

De manera más reciente han aparecido los cuadros de mando conocidos por su traducción inglesa como balance score card el cual representa una forma de control superior en tanto permite operacionalizar y medir la estrategia armonizando mediante el uso de mapas estratégicos cuatro perspectivas que resultan fundamentales y que son la perspectiva financiera, la perspectiva de satisfacción del cliente, la perspectiva de los procesos internos y sus prioridades y la perspectiva de cultura y organización. La ventaja de los cuadros de mando sobre sus antecesores es que permite ligar los indicadores al logro de los objetivos estratégicos y a la visión de la empresa midiendo de una forma objetiva la manera en que las estrategias se cumplen.

Esta técnica con todo y sus beneficios supone la existencia de información previa indispensable la principal es *que exista de una estrategia conocida y asumida por todos los miembros de una organización*. Es decir no es suficiente que la estrategia este en la mente del propietario o los accionistas la estrategia debe estar escrita y ser conocida y compartida. Así mismo, es necesario tener objetivos estratégicos claros. Desafortunadamente esto es la excepción que no la regla en las organizaciones mexicanas con lo cual la existencia de una técnica de control que permita su cumplimiento es irrelevante ante tanta ausencia

CUESTIONES

- 1) Usted ha sido nombrado asesor del ministro de Salud de su país. Que estrategia de control le sugeriría considerando la complejidades y características culturales del una agencia gubernamental.
- 2) En una organización donde la estrategia no ha sido escrita y no es conocida por todos los miembros no que ésta solo la conocen un grupo muy cercano al director general y dueño de la empresa ¿que modelo de control sugeriría implantar?

CUESTIONARIO

El control según Terry permite determinar lo que se esta haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño este de acuerdo con los planes.

Verdadero ()

Falso ()

Existen cuatro grandes enfoques sobre el control: el enfoque clásico, el control de gestión, el control estratégico y los cuadros de mando (*balance score card*):

Verdadero ()

Falso ()

El enfoque de control propuesto por Farol aunque importante en su época , posee rasgos autoritarios que evidencian una época, dentro de la cual se inscribe los orígenes de la administración científica, obsesionada por la eficiencia

Verdadero ()

Falso ()

un sistema de control que sea efectivo y eficiente debe satisfacer únicamente las necesidades del grupo dominante que detenta el poder en la organización.

Verdadero ()

Falso ()

Existen muchas definiciones sobre *el enfoque clásico* de control pero se puede afirmar que todas coinciden en su visión del control como un proceso de verificación contra lo planeado.

Verdadero ()

Falso ()

Chutchley (1990) afirma que la parte más difícil del control de gestión está en el establecimiento de estándares

Verdadero ()

Falso ()

Por sus características el modelo de Hoftade no se preocupa ni por la falta de claridad en los objetivos, ni por la medición de los resultados, problemas que suelen ser comunes en las empresas públicas.

Verdadero ()

Falso ()

Es frecuente que se manejen erróneamente como sinónimos. lo que es un estándar y un indicador

Verdadero ()

Falso ()

La construcción de un mapa estratégico es verdaderamente sencilla ya que sólo un conjunto de indicadores.

Verdadero ()

Falso ()

Un cuadro de mando permite aterrizar la estrategia y establece una relación causa efecto entre cuatro perspectivas. El uso de indicadores permite medir el logro de los objetivos estratégicos.

Verdadero ()

Falso ()

BIBLIOGRAFÍA

1. Terry George R. "Principios de Administración" Ed. CECSA 4a. impresión México 1980 parte VI pag. 533
2. Sotomayor Moreno Ignacio "ENTERPRICE RESOURCE PLANNING E.R.P." Revista Investigación Administrativa ESCA IPN 2000 numero 86
3. Fayol H. "Administración industrial" Editorial Herrero México 1985 pag. 267.
4. Koontz H. – Odonnel "Administración" Editorial Prentice Hall 1978. pag 437.
5. Jiménez Castro "Introducción al estudio de la teoría administrativa" Editorial FCE México 1978
6. Díaz Ruiz J. Ordóñez Carlos El control de gestión y sus aplicaciones" Contaduría y administración Vol. 130 México 1984 pag. 21 –34
7. Resenos Edmundo – Vergara Miguel en Control de gestión modelo integrado" ESCA cuadernos CICA
8. Rosenzweig " Organization and management a systems approach. Harisam 1979
9. Hodgetts Richard M. "Theory process and practice", Ed. W. S. Sanders Company, cap, 9,
10. 1 Ouchi William, A conceptual framework for the design of organizational control Mechanisms. Management Science 25 (1979),
11. Vega Robledo Amado F. "El control en el gobierno mexicano". Revista Amega. Año 2 # 4, nov. 1984.
12. Abrego Ayala -Barba B. Corporaciones públicas INAP 1988
13. Chutchley Peter "management control". Credit management (u. k.) pp. 39-40, Dec. 1990
14. Lebas M.- Toward A." Theory of management control: Organizacional Process "Information economics and behavioral Aproaches Francia Cahier de Recerche 1980
15. Bocchine William A.- "Sistemas de Información para la Administración", Ed. Trillas,- 2da. Edición
16. Vicent David R. "El Nuevo Modelo Corporativo" Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas".- nov. 1990
17. Miclos Tomas. "Sistemas Prácticos de Información para la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones"
18. Orero Giménez Miguel "Los sistemas de información como soporte a la competitividad" Curso taller 1999 CEDA México
19. Sotomayor Moreno Ignacio "ENTERPRICE RESOURCE PLANNING E.R.P." Revista Investigación Administrativa ESCA IPN 2000 numero 86
20. Preble F.J. Towards a comprehensive systems of strategies control. Journal of Management studies (julio1992);
21. Johnson Scholes, Dirección estratégica. Pearson Educación S. A. Madrid 2001
22. Beltran Jaramillo Jesús "Indicadores de Gestión" Herramientas para mejorar la competitividad 3R Editores. 1998 Segunda Edición Bogota Colombia
23. Larracilla Adrian Conferencia sobre indicadores para la evaluación de los planes estratégicos y desarrollo de las ciudades Jaen España 2000
24. Kaplan Robert S. Norton David "Como utilizar el cuadro de mando integral " Harvard Business Press Gestión 2000 España 2001 Kaplan Robert S. Norton David "Como utilizar el cuadro de mando integral " Harvard Business Press Gestión 2000 España 2001 Kaplan Robert S. Norton David "Como utilizar el cuadro de mando integral "

- Harvard Business Press Gestión 2000 España 2001 Kaplan Robert S. Norton David
"Como utilizar el cuadro de mando integral " Harvard Business Press Gestión 2000
España 2001
25. Mejía Lira José.- "Tipología del Control".- Revista INAP, Abril 1990
 26. Desrousseaux Jean.- Saint Vicent de Benuit: 'Control de Gestión Justo a Tiempo'.-
Revista Echanges A.N.D.F.C.G.F.- Mayo 1991.- Revista Ejecutivos de Finanzas.
 27. Jordan h. "Les Interes Financiers de Mesure des Resultats".- Cahiers. Francia CESA
1980
 28. Gutiérrez Campos Roberto. "Convenios de desempeño" Depto. de Normatividad.-
U.L.P.S.P.- feb/91.- publicado con permiso de autor.
 29. Subdirección Técnica Administrativa CERH, GDI, "Metodología para la Evaluación del
Desempeño de las Organizaciones".- febrero 1991. PEMEX.- introducción.
 30. Hofstade G.- "Management Control of Public and not-for Profit Activities" in