

UNIDAD 4. EL CONTROL



El control

Tabla de contenido

UNIDAD 4. EL CONTROL	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general:	3
Objetivos específicos:	3
4.1 ¿Qué es el control?	4
Reglas para que el sistema de control cumpla	5
Control de gestión tradicional	6
Importancia del control.....	6
Relación entre planeación y control	7
4.2 El sistema de control	8
Requisitos de un sistema de control	8
Componentes y elementos de un sistema de control	9
4.3 Control interno	11
4.4 Tipos de control	16
4.5 Características del sistema de control	17
4.6 Herramientas de control	18
4.7 Indicadores	20
Resumen	23
Bibliografía	24

Introducción

A medida que las organizaciones crecen y se ven afectadas por los cambios, es necesario ubicar en éstas controles dentro de todos sus procesos para detectar, oportunamente, algunas debilidades y actuar de inmediato.

A lo largo de esta unidad se revisará el tema de los controles y algunas herramientas que contribuyen para entender en dónde deben ir ubicados y qué se puede hacer cuando la alarma de comportamiento de las actividades, indican la necesidad de actuar en consecuencia.

Objetivos

Objetivo general

Identificar información útil para la formación de diagnósticos organizacionales, desde el control y la importancia de la selección de los indicadores, tanto a nivel interno en los procesos que se desarrollan, como a nivel externo respecto de la competencia.

Objetivos específicos

- Identificar la importancia y forma de los indicadores de control, y la eficacia de su uso en cada uno de los procesos organizacionales, como puntos de referencia o alarma en las situaciones que así lo ameriten, o desecharlos cuando ya se cumpla la función para los que fueron creados.
- Desarrollar competencias para la toma de decisiones, deduciendo la coherencia jerárquica relacionada con indicadores de niveles inferiores.

4.1 ¿Qué es el control?

El control, según Philippe Lorino (1996), es: “...ante todo, un asunto de comportamiento: se trata mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia...”.

Kast y Rosenzmeing citados por Álvaro Zapata (2009, p. 21), definen control como “...La fase del proceso de la dirección por la cual ésta mantiene la actividad de la empresa dentro de límites establecidos, de acuerdo a las expectativas de la misma dentro de su mercado objetivo...”, queriendo decir, las expectativas implícitas (lo que quiere hacer) y explícitas (planes, normas, procedimientos, actividades y acciones). Por tanto, el control contribuye a que todos los sistemas organizacionales sean eficientes.

Juan Pérez (2013, p. 207), menciona “...el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes en la fase de planeación...”.

En la medida en que se socializan e implementan las estrategias que apuntan al objetivo organizacional dentro de sus miembros y éstos hagan conciencia de las responsabilidades, ética y valores, se aportará a la cultura organizacional el sentir de la empresa y se actuará en consecuencia.

Philippe Lorino (1996, p.88), expone una serie de características que es necesario tener en cuenta para un buen sistema de control. Entre ellas, se tienen: Ser sencillo, con los objetivos necesarios y con indicadores (propios para cada actividad, fáciles de interpretar, concretos). El control está definido por la estrategia, debe ser evolutivo y adaptativo, además, de ser tan integrado como se pueda para que el sistema se traduzca en una buena estrategia global, efectiva y eficiente.

Uno de los beneficios que se observa, es que se necesita estructurar bien los indicadores por la correlación directa de facilitar la labor del control, puesto que es posible visualizar de forma más rápida las dificultades y/o problemas, acertando en las decisiones que conducen al logro de los propósitos.

Las actividades de control están relacionadas con las políticas y procedimientos a seguir, en caso de ocurrencia de hechos con la consecuente solución para controlar los riesgos.

4.1.1 Reglas para que el sistema de control cumpla

Según Phillipe Lorino (1996, p. 91), algunas reglas son:

- Situación que se da en todos los niveles organizacionales.
- El número de indicadores de gestión no debe ser mayor a los cinco o seis.
- Una regla de prioridad tiene que cortar, a priori, los eventuales conflictos entre objetivos.
- Los indicadores deben corresponder a informaciones fácilmente disponibles y que no exijan un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos.
- Deben elegirse, ante todo, por la vía de la concertación e incluso de la negociación con los agentes involucrados.



Figura 4.1 Actividades de Control.

Indiscutiblemente, el número de indicadores dentro de cada proceso debe ser lo apenas suficiente, para controlar las acciones realizadas. Por tanto, dependiendo del proceso, su extensión e importancia dentro de la tarea organizacional, habrá tantos indicadores y controles como individuos estén involucrados en ellos, ya que esto se realiza en equipo.

El control lleva a la situación de estudiar, claramente, los objetivos y recursos de la organización, con el fin de que no se contrapongan los distintos procesos, ni exista duplicidad de los mismos.

4.1.2 Control de gestión tradicional

El control de gestión tradicional está más familiarizado con la parte del control presupuestal. Este tipo de control es, generalmente, a corto plazo y está direccionado hacia la productividad (mano de obra y equipos).

De la misma manera, el control de gestión tradicional, fácilmente, se vuelve un círculo vicioso, al no realizarse las pausas necesarias para analizar las situaciones y, mucho menos, ubicar un punto de control efectivo, disminuyendo las posibilidades de éxito.

Respecto de la gestión tradicional queda por mencionar que en ella, se tiene en cuenta la tensión de flujos. "... la tensión de los flujos, que tiende a dedicar los equipamientos a grupos de productos, a fundir las operaciones en procesos continuos y a suprimir los lotes, priva a la gestión industrial de su base tradicional de información por lotes y por operaciones y tiende, en cambio, a imponer un seguimiento por flujo...". (Lorino, 1996, p. 145). Tensión que en ocasiones no es fácilmente manejable.

La anterior evolución puede inducir a situaciones como:

Una sola línea de producción y un sólo tipo de producto, por tanto, una sola relación de control.

Siendo la producción un flujo continuo de material, se somete, entonces, a una transformación que produce un valor agregado: a más transformación más valor agregado con una tendencia muy igual de la producción.

4.1.3 Importancia del control

Los controles advierten a la administración de una situación presentada, además, de cerrar los ciclos de la misma.

Al ejercer el control en todos los procesos administrativos y técnicos de la organización, se racionaliza él mismo, lográndose productividad y eficiencia organizacional.

Los controles son aplicables a todas las situaciones de la organización e incluyen, fundamentalmente, a las personas, acciones y actos de las mismas.

Mediante los controles se detectan fallos y problemas en los procesos y procedimientos; con ellos se previenen situaciones futuras que pueden llegar a ser neurálgicas en la organización.

Al establecer controles en el funcionamiento de maquinaria y equipos tecnológicos, se reducen los costos y se disminuyen o eliminan los errores, contribuyendo con la productividad de los recursos empresariales.

Son importantes los controles pues ellos inciden y ayudan a establecer medidas efectivas en las actividades y programas, de tal manera que contribuyen a la toma de decisiones, la vigilancia en el presupuesto y al alcance exitoso de los planes organizacionales. Ubica los responsables en determinado momento y se establecen de inmediato las medidas que corrigen las desviaciones.

El control estructural analiza eficiencia y eficacia, contribuyendo a formular cambios en políticas organizacionales y sirve, principalmente, cuando se van a planear los procesos y procedimientos.

Los controles estratégicos, además de analizar el posicionamiento en el mercado, centrándose en factores de éxito, contribuyen a orientar a la organización en sus objetivos.

4.1.4 Relación entre planeación y control

El control compara lo real con lo planeado, identificando el actuar para conseguir los objetivos y mejora la gestión. (Pérez, 2013, p.22).

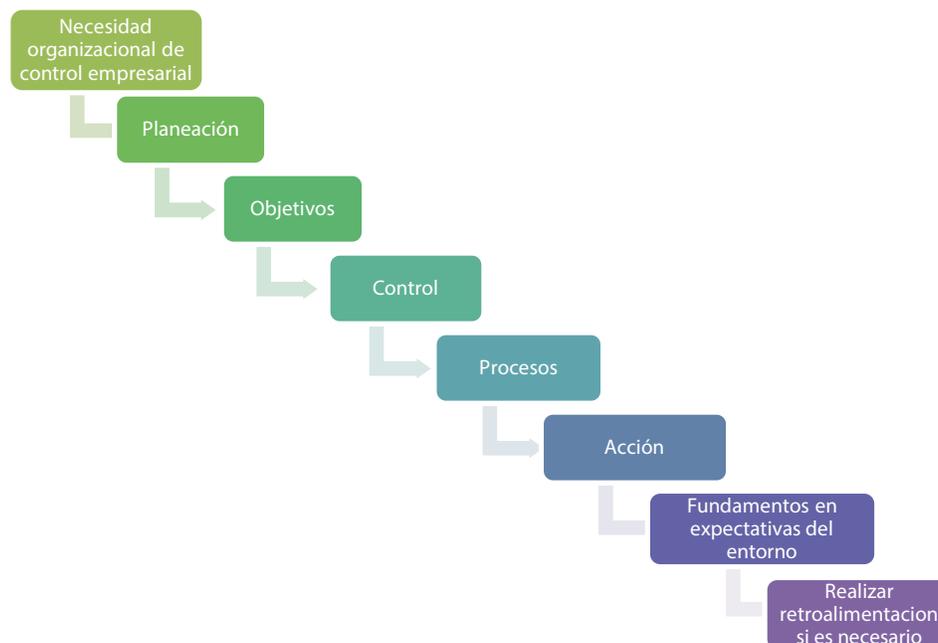


Figura 4.2 Necesidades de control, procesos y expectativas.

El informe de control tiene relación directa con la planeación, puesto que incluye los resultados de los planes.

El control es el que mantiene la actividad dentro de la planeación organizacional, siendo los planes el medio a través del cual funcionan los controles y también el medio a través del cual se identifican las nuevas necesidades y ajustes.

El control en planeación estratégica, permite ver resultados globales en planeación presupuestal, desviaciones presupuestales y planeación operativa, respecto de los estándares establecidos.

4.2 El sistema de control

El sistema de control se puede definir como: “...Conjunto de acciones, procedimientos y tareas que ordenadamente relacionados entre sí, son necesarias aplicarlas...”. (Pérez, 2013, p.31). Definición que involucra, administrativamente, una responsabilidad y compromiso organizacional muy grande para el éxito.

4.2.1 Requisitos de un sistema de control

Juan Pérez (2013, p.p. 38-39), registra sobre los requisitos de un sistema de control la necesidad de ser desarrollados para cada organización y para cada caso específicamente. Para ello, es importante tener en cuenta:

Poseer un respaldo total y activo a nivel directivo, que implica que éste se involucre, responsablemente, en el diseño y operación del mismo, dando ejemplo y pautas a toda la organización desde su posición.

Responsablemente desde cada unidad organizacional, se deben involucrar dentro del sistema de control, todos los participantes de los procesos para conseguir la gestión.

Debe visualizar el futuro organizacional, teniendo en cuenta los indicadores, riesgos y posibles desviaciones, para realizar las correcciones a lugar orientadas a acciones pertinentes y eficaces.

Establecer controles y evaluaciones de procesos con grados de cumplimiento por áreas, gobernabilidad y responsabilidad.

Los objetivos deben ser claros, relevantes, reales, precisos y con asignaciones de responsable.

Las desviaciones deben ser fácilmente identificadas en el sistema de control.

Los controles deben estar ubicados en el área responsable del proceso, con el fin de detectar, prontamente, las desviaciones y se pueda a tiempo decidir y actuar eficaz y oportunamente.

El sistema de control debe comprenderse y manejarse de forma fácil; debe ser económico, adaptable, cambiante y satisfacer necesidades puntuales.

4.2.2 Componentes y elementos de un sistema de control

El sistema de control tiene tres grandes componentes: estructura, proceso de control y sistema de información.

Estructura: Referida a las dependencias en las que está dividida la organización. Hay que aclarar que podrían ser pocas o muchas, dependiendo del tamaño de la organización. De esta misma manera, dependerá de la decisión de una sola persona o cuando sea grande, habrá delegación, tanto de responsabilidad como de trabajo.

La estructura define aspectos como “...unidades de gestión a controlar; ...los objetivos; ...las responsabilidades asignadas a cada unidad; ...criterios de evaluación...”. (Pérez, 2013).

La estructura de control, al diseñarse, debe tener en cuenta: la naturaleza (incertidumbre); estrategia de la empresa (posicionamiento en el mercado, competitividad); estructura organizacional (debe ser congruente la asignación de responsabilidades combinadas con el grado de control), y el estilo de dirección (mayor o menor grado de delegación en responsabilidad y decisión).

Proceso de Control: Referido a las tareas a desarrollar dentro del proceso y que tienen que ver con estructura; formulación de objetivos y planes; asignación de responsables; registro, análisis y evaluación de resultados y desviaciones; su estudio y significado e identificación de alternativas para desarrollo, selección y puesta en marcha de nuevas acciones para conseguir los objetivos con su respectivo control y seguimiento. (Pérez, 2013, p.35).

Sistema de información: Es exclusivo y específico para cada organización. En él influyen aspectos como entorno interno y externo; la organización como tal con su estructura, estrategias, actividades, planes y objetivos. (Pérez, 2013).

La información de control contempla datos económicos, financieros, contables y valoraciones cualitativas, por lo que se pueden discriminar los informes por

actividades y áreas responsables. Ellos están orientados a la toma de decisiones y deben contemplar las causas de las desviaciones y el desarrollo real de cada proyecto que apunta al objeto de la organización con sus respectivos responsables y el futuro previsible para el ejercicio que se informe.

Ahora bien, los elementos del sistema de control son:

Objetivo del control: Al formularse los objetivos, se contempla la totalidad de la estructura de la organización. Estos deben ser compatibles unos con otros y convergentes respecto de la organización.

Objeto del control: Según Juan Pérez (2013, p.17), debe mostrar un "...informe de resultados por área de control..."; así como establecer la "...Diferencia entre lo real y el plan de causas...".

Técnicas de control: Son pilares importantes en la organización, contribuyendo, integralmente, a facilitar el desarrollo y la ejecución de los procesos. Igualmente, las tareas buscan alcanzar las metas y objetivos planeados, así como favorecer el desarrollo e implementación de estrategias determinadas, de acuerdo con puntos clave de fortalezas y debilidades en la administración de la organización.

Control selectivo: Es un tipo de muestreo que se realiza dentro de las organizaciones, para detectar si es viable o no que se sigan llevando a cabo los procesos y procedimientos relacionados con la actividad que se realiza, en busca del cumplimiento de los objetivos; o si es necesario ajustarlos, de acuerdo con las desviaciones presentadas. Un ejemplo, es el que se presenta con los recursos financieros, pues los mismos son programados en el caso de desarrollo y ejecución de contratos en donde se establecen unos objetivos, un cronograma de actividades y un tiempo de ejecución, conociéndose el valor fijo del mismo, cuyos controles deben ser ubicados en cada entrega.

Control de excepción: Debe ser identificado rápidamente por el sistema de control, de tal manera que: "...exige prestar atención preferentemente a aquellas desviaciones de mayor entidad...". (Pérez, 2013). Cabe anotar que deben tomarse, tanto las positivas como las negativas, pues si solo se toman las negativas se corre el riesgo de desmotivar al recurso humano de la organización.

Control por área de responsabilidad: Se basa en la estructura organizacional y la formulación de sus objetivos compatibles y convergentes, siendo aquí importante la delegación y alcance de los objetivos específicos, contribuyendo al logro de los objetivos generales de la organización. La evaluación debe realizarse sobre los resultados de los parámetros que están comprendidos bajo su control.

4.3 Control interno

El control interno se realiza con el fin de distinguir, en un tiempo determinado, cualquier irregularidad respecto al procedimiento hacia los objetivos, permitiendo realizar cualquier acción rápida para mitigar sorpresas del entorno y así mantener la competitividad organizacional.

El sistema de control interno es un instrumento dinamizador, evaluador y asesor de la alta dirección; busca proteger los recursos disponibles para el cumplimiento de la misión y visión, facilitando la ejecución de funciones y actividades con una adecuada administración, garantizando el seguimiento a la gestión mediante mecanismos propios de verificación, apuntando al cumplimiento de políticas y normas para la eficacia y la eficiencia.

Dentro de los objetivos primordiales del control interno, están mantener y mejorar: la eficiencia, la eficacia y la fiabilidad de todas las operaciones y, en especial, de las financieras, promoviendo el cumplimiento de la norma.

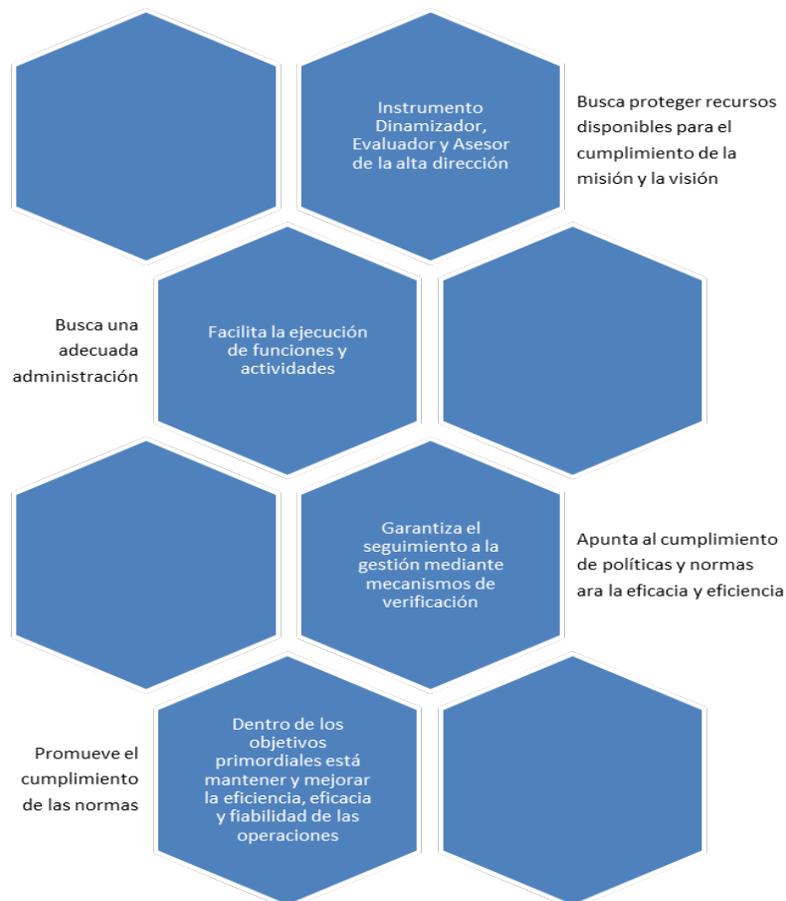


Figura 4.3 Control Interno.

Los procesos, procedimientos y herramientas utilizadas buscando el objeto de la organización, deben ser del dominio de todos los individuos que pertenecen a esta. Es importante mencionar que los componentes más relevantes de control interno y que tienen una íntima relación son: Supervisión, actividades de control, evaluación de los riesgos, información, comunicación, y ambiente.

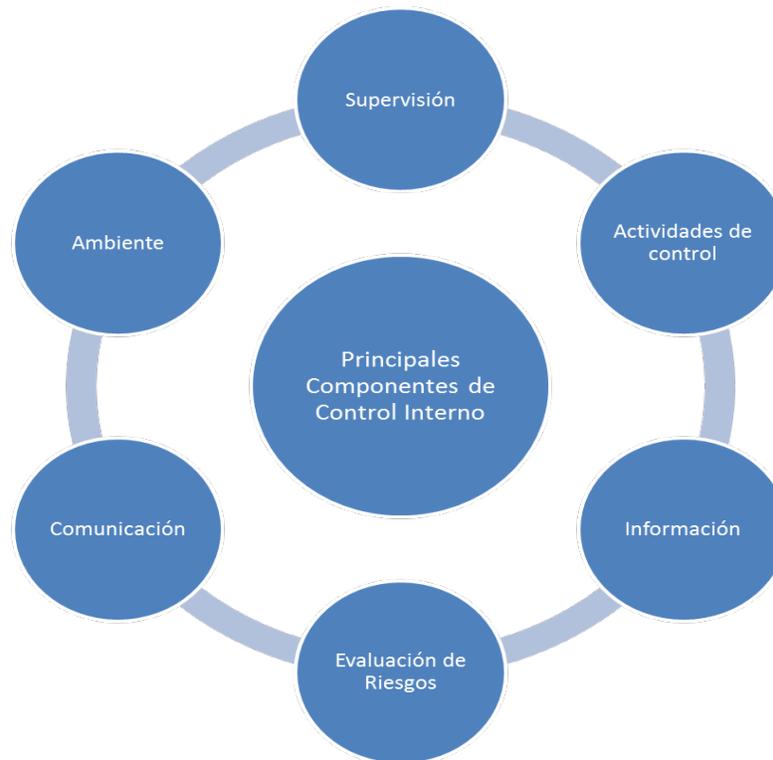


Imagen 4.4 Componentes del control interno.

Ahora bien, los controles de los que se viene hablando en esta unidad, deben ser incorporados dentro de la estructura y forman parte esencial de ésta, impulsando la calidad y las actividades reactivas y adaptativas de las continuas situaciones cambiantes.

Dentro de este contexto, habría que decir que el recurso humano, al ser parte esencial de la organización, contribuye en forma importante ejerciendo el control e incorporando los cambios correspondientes dentro de la empresa, en busca de los objetivos, dando sentido a la dirección, a la vez que brinda apoyo a sus diferentes sistemas.

Los riesgos: Éstos participan en todas las situaciones de una organización. Según lo define Karen Mokate (2004, p. 259), el riesgo es la "...existencia de algo menos que plena garantía de que efectivamente se logrará lo que se espera lograr y únicamente lo que se espera lograr, con la calidad especificada en las condiciones esperadas y con los

costos esperados...". Y esto no podría ser de otro modo, en la medida en que se produzca una variación en las actividades o cualquier modificación por pequeña que sea; los resultados esperados se modificarán a favor o en contra de lo deseado.

De acuerdo con las situaciones en que se desarrollan las actividades enfocadas hacia los objetivos, deben, entonces, revisarse los posibles riesgos a diferente nivel dentro de

los procesos y priorizarlos, previendo su probabilidad de ocurrencia después de un análisis y conclusión.

Seguidamente, se utilizan los resultados de las diferentes herramientas administrativas, actuando, preventivamente, a través de la planificación a futuro con conocimiento y solución a tiempo de los riesgos presentados.

La información y comunicación:

La información transmitida a todos los integrantes de la organización debe ser: clara, concreta, actualizada y adecuada, y debe estar socializada a través de buenos sistemas de comunicación en forma responsable. El medio más importante es el tecnológico, por tal razón, se debe capacitar a todo el recurso humano, desde los niveles superiores hasta los más bajos de la organización.

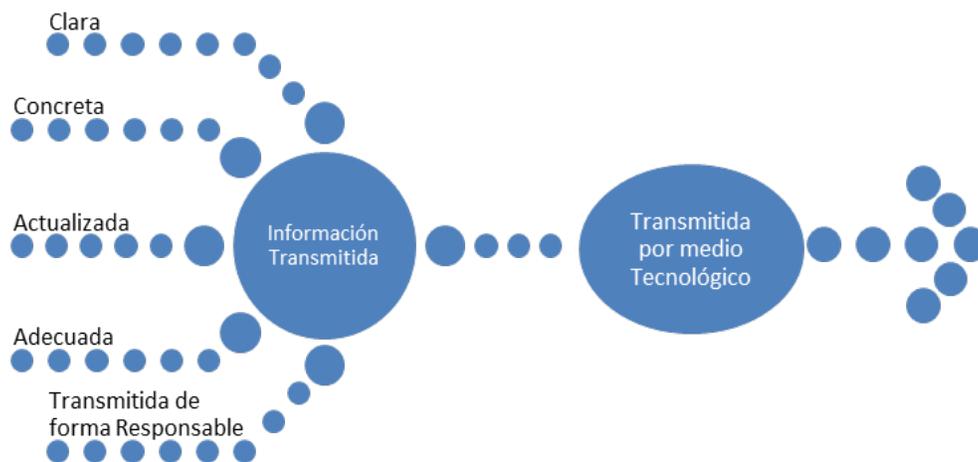


Figura 4.5 Información y Comunicación.

Tecnológicamente, debe desarrollarse el software necesario, para permitir la intercomunicación de información necesaria en los diferentes procesos. Igualmente, se pueden desarrollar puntos de control en los sistemas, de tal manera que sirvan de

alarmas en determinado momento para detectar un problema y tomar las decisiones para solucionarlo en forma eficiente.

La Supervisión

Actividades de revisión y ajuste continuo deben realizarse en forma permanente en los procedimientos internos y externos, mediante puntos de control, asegurando resultados idóneos y efectivos.

El proceso de control debe inspirar a la alta dirección y a todos los niveles organizacionales, gran seguridad y confianza hacia el éxito organizacional.

Al combinarse todas las acciones se logra crear una sinergia integral entre los objetivos de la organización y un entorno cambiante, incidiendo en el sistema de gestión, apoyado en el recurso humano a través del control que aplica en los procesos a su cargo, proporcionando seguridad en las actividades y siendo un partícipe activo del control interno aplicado.

La responsabilidad del control interno es velar:

- Porque la entidad disponga de procesos, procedimientos, planificación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional exitoso.
- Por la aplicación, a todos los niveles organizacionales, de métodos con calidad para el desarrollo de sus labores.

Los fundamentos del control interno

Garantizar la efectividad del control en la organización, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones y las características propias de autorregulación, autocontrol y autogestión, pilares primordiales de funcionamiento.

1. **Autorregulación:** Capacidad de reglamentar o definir, en función de los objetivos de la entidad, la normatividad, políticas, procesos y procedimientos que, de acuerdo con la ley, deban cumplirse.

Entorno: Se transmiten valores y principios, además de conductas éticas; es clave la concepción de códigos, sistemas, procesos y procedimientos para garantizar la

función administrativa, su ejecución y cumplimiento dentro de un ámbito eficiente, además de transparente.

Pocos riesgos como efecto de la elaboración, implementación y promoción de políticas y controles.

2. **Autocontrol:** Capacidad de cada individuo de la organización para autoevaluar su trabajo, detectar debilidades, realizar correctivos y requerir ayuda administrativa para garantizar, con responsabilidad, el cumplimiento de su trabajo.

Entorno: El control interno requiere del recurso humano: compromiso, responsabilidad, liderazgo, competitividad y decisión, volviéndose inherente a toda la integralidad del ser humano.

3. **Autogestión:** Capacidad organizacional para describir, explicar e implementar la función administrativa efectiva, eficaz y eficientemente. En el caso de entidades, hay que referirse a la delegación por ley que se le ha encomendado por intermedio de las oficinas de control interno, promoviendo la autonomía y el mejoramiento continuo, acatando los resultados internos y las recomendaciones de los entes de control del Estado.

Entorno: Adaptación y concientización por parte del recurso humano, de la responsabilidad de la labor encomendada, asumiendo las características organizacionales propias, participando en forma activa dentro de los sistemas de comunicación, información y tecnologías para cumplir y enriquecer los procesos y así mismo los objetivos.

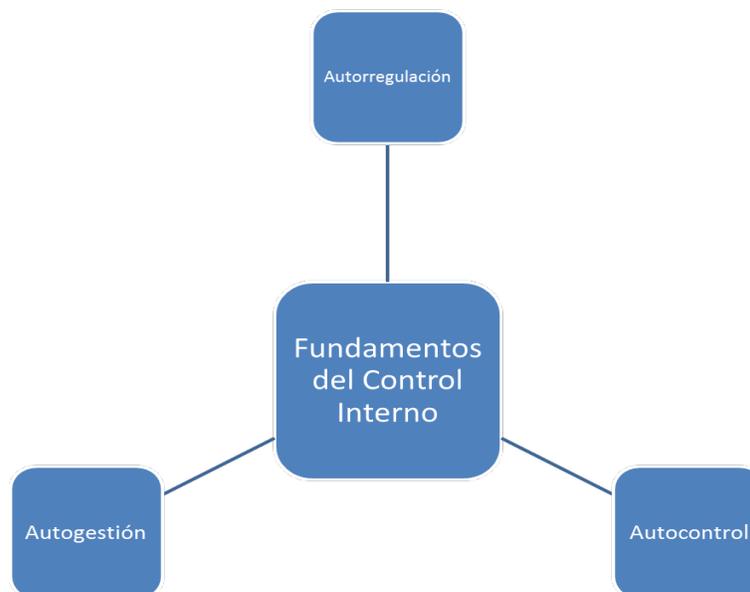


Imagen 4.6 Fundamentos del Control Interno.

La auditoría interna

La auditoría interna es un mecanismo para establecer el grado de satisfacción del desempeño de las metas, respecto de los procesos y procedimientos establecidos, es decir, si se acataron directrices, políticas, normatividad y oportunidades de mejora continua en la organización hacia el logro de los objetivos, revisando y recopilando evidencia para recomendar correcciones a desviaciones descubiertas.

Entorno del control interno y en qué sitios de la organización debe actuar con efectividad

El control interno tiene que ver con técnicas a aplicar en la dirección, gestión y reglas administrativas, en donde se observan manuales de funciones, procedimientos, sistemas de información, recurso humano, programas de selección, capacitación e inducción. Trata de sistemas de procesos alineados hacia los objetivos, apuntando al mejoramiento continuo, utilizando indicadores dentro de los procesos. (Dussán, 2010). En general, se puede afirmar que el control interno es un apoyo fundamental a nivel directivo y organizacional en todas sus áreas, ya que ayuda a propiciar los cambios requeridos a través del mejoramiento continuo, al que debe hacerse seguimiento permanente para contribuir, a su vez, con el cambio de entornos a nivel interno y externo.

4.4 Tipos de control

Existen tres tipos de control, a saber:

Control preliminar

Según Juan F. Pérez (2013, p.25), "...el primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, los manuales organizativos y de procedimientos. Además, más importante que corregir los errores, es evitarlos...". Una organización que esté bien establecida debe contar con sus respectivos manuales y procedimientos que expliquen, plenamente y al detalle, funciones, responsabilidades y la manera o jerarquía de toma de decisiones, tanto para el empleado como para el área a la que pertenece, además de los pasos a seguir y sus características para que llegue a feliz término la ejecución de la gestión con el cumplimiento de los objetivos.

Control coincidente

Es el que se ejerce o ejecuta por medio de la vigilancia de las actividades del personal, del negocio o del grupo responsable, es decir, a través de la observación periódica del desempeño del personal o a través de informes de aplicabilidad de las políticas y procedimientos dentro de la realización de la gestión administrativa en forma permanente.

Es decir, comparando los resultados reales con la aplicabilidad de las normas, las metas y los planes, analizando posibles variaciones con las operaciones relacionadas para establecer las causas de las desviaciones. Así mismo, desarrollando acciones para corregir debilidades y deficiencias detectadas, estableciendo nuevos puntos de control y seguimiento para evaluar si es efectiva la corrección.

Control por retroalimentación

Se entiende retroalimentación como la acción de retorno que implica dos cosas: que puede ser positivo cuando amplía y estimula las entradas, o negativo cuando restringe las entradas. Lo que quiere decir, que los controles son una herramienta que traen beneficios a la organización, pues cuando están bien ubicados son los que dan las alarmas a tiempo para analizar y tomar decisiones efectivas en el momento preciso.

El control debe apoyarse, necesariamente, en la retroalimentación, realizando vigilancia y seguimiento en el desempeño, además, de ejecutar acciones correctivas con el fin de lograr los objetivos.

Igualmente, para mantener la posición en el mercado, una organización debe estar pendiente para responder cuando los cambios o circunstancias del entorno así lo exijan y sus controles avisen. Las adaptaciones deben realizarse con liderazgo, anticipándose a cualquier crisis, examinando y modificando, si es del caso, sus procesos, procedimientos e incluso sus metas y hasta sus objetivos. Con una planeación flexible se logra, de forma menos traumática, ubicar o ajustar los controles y el cambio organizacional se produce con éxito.

4.5 Características del sistema de control

Partiendo de que el sistema de control está compuesto por estructura, proceso y sistema de información, se debe reconocer la importancia de la estructura, ya que define, entre otros, las unidades de gestión que existen para ser controladas y los objetivos para cada una de las áreas de la organización, cumpliendo el principio de la congruencia, bajo la responsabilidad de cada uno de los involucrados, y el ser

convergentes sus recursos, procesos y sistema de evaluación, para así alcanzar los objetivos específicos y generales.

El sistema de control debe cumplir con el principio de controlabilidad, refiriéndose a la evaluación que se hace respecto de los involucrados dentro de los procesos y que se basa en la gobernabilidad que ellos tengan respecto de situaciones presentadas en los mismos.

La estructura de control debe ser diseñada acorde al tipo de organización y ser única, considerando la naturaleza de las actividades, las características del entorno y la estrategia de posicionamiento. La asignación de responsabilidades y control de recursos debe ser congruente, además de ser claro el estilo de dirección.

4.6 Herramientas de control

Las herramientas de control son ayudas para el administrador, ya que están basadas y derivadas de todas las actividades y procesos realizados en las organizaciones, de acuerdo con su misión, visión y objetivos. Es por esto que a continuación se mencionarán algunas herramientas importantes, como la presupuestal, de acuerdo con las inversiones que se realizan y la de índices de control basada en los indicadores.

Presupuesto como herramienta de control: El presupuesto es parte esencial de cualquier organización y es por esto que se hace necesario establecer muchos y variados puntos de control en la misma. De acuerdo con las necesidades de cada área, se programan y planean los destinos de los dineros que salen o ingresan a la organización; es prudente advertir que cuando los dineros tienen que ver con la totalidad de la organización a largo plazo, se contempla dentro de los planes estratégicos; si es para alguna dependencia y a mediano plazo, se habla de plan táctico y a corto plazo de plan operativo.

Los presupuestos también tienen que ver con la proyección de la mano de obra a utilizar, presupuestos de ingresos y gastos, materiales y utilidades, debido a la producción. En definitiva, tienen que ver con la proyección, planeación y logro de los objetivos organizacionales.

Un control fundamental a tenerse en cuenta es el control financiero direccional, en el cual se conoce qué ocurre dentro de un tiempo determinado y cuáles acciones son las que se realizan, de tal manera que las correcciones a las desviaciones se realizan casi en forma instantánea. También se puede hablar de control a posteriori, que se realiza después de concluidas todas las operaciones, comparando lo ejecutado con todo lo planeado.

El presupuesto, como herramienta de control, informa a la alta dirección de desviaciones, como diferencia entre el valor real de un parámetro y su valor objetivo sobre los planes proyectados.

Los presupuestos están diseñados, además, por partidas de gastos (fijos y variables). Obliga al establecimiento de presupuesto por unidades o departamentos. El control presupuestal es una herramienta de planificación. El control presupuestal determina los recursos y la inversión de los mismos. Integra todos los presupuestos organizacionales.

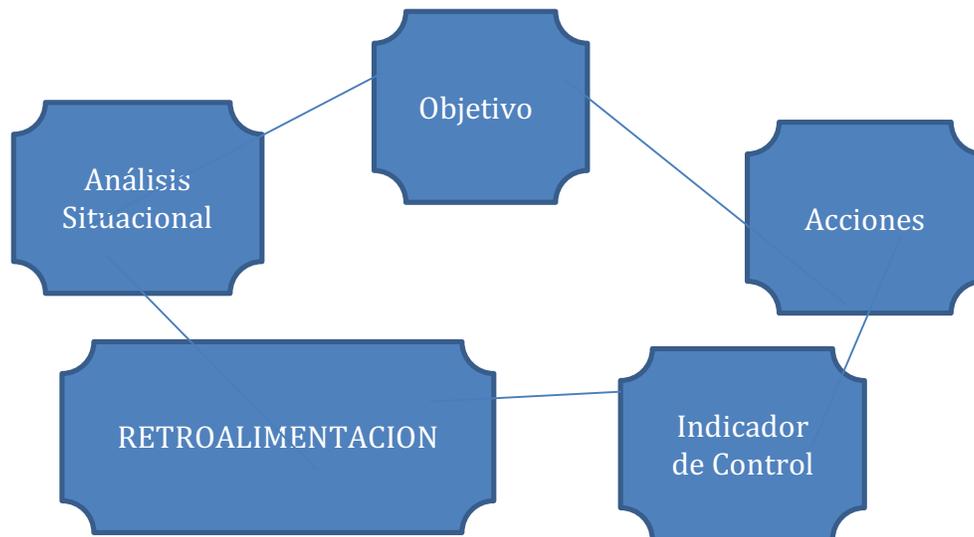


Imagen 4.7 Indicadores de Control.

En el gráfico anterior se observa que siempre el indicador de control está conectado a las acciones que se van a desarrollar para conseguir los objetivos estructurados y para cumplir con la misión y visión organizacional, por tanto, los indicadores deben ser de eficiencia, si esto no ocurre se corre el riesgo de dispersar todos los esfuerzos realizados para alcanzar los propósitos. Hay que realizar un análisis de la situación organizacional que existe en determinado momento, para que enfocado hacia los objetivos de la misma, se realicen las acciones pertinentes estratégicamente. Los indicadores contribuyen a guiar las acciones y es por eso que éstos indicadores deben apuntar a los procesos y tener la suficiente cantidad de anticipación para una reacción a tiempo de la organización, apuntando a conseguir sus resultados.

Índices de gestión

Los índices de gestión están relacionados con el alcance de los objetivos en mayor o menor escala respecto de la organización. Los mismos se pueden medir desde cada una

de las dependencias, de acuerdo con las metas esperadas y alcanzadas. Por tanto, el índice de gestión será la resultante entre dividir, por ejemplo, el objetivo alcanzado sobre el objetivo deseado en cualquier situación; si se quiere obtener, por ejemplo, el índice de corrección ajustado para los objetivos se tendrá que tomar la relación entre el objetivo a corregir sobre el objetivo esperado después de la corrección. (Pérez, 2013).

Ahora bien, respecto al control de los procesos de toma de decisiones, el índice de gestión puede, sensiblemente, ser diferente, ya que puede estar referido a la forma como se realiza dicho proceso en la organización.

4.7 Indicadores

Augusto Bahamón (2010, p. 113), sobre indicador dice: "...Medida que permite conocer la situación en el momento o lugar en que se practica el control...". Es imprescindible, entonces, conocer, específicamente, el entorno, tiempo y lugar del evento para definir y ejecutar las acciones pertinentes, acorde con lo que se está viviendo y experimentando.

Cabe señalar que los indicadores ejercen una función especial en la organización, ante todo porque evalúan resultados históricos, registran las variaciones o cambios y orientan a la organización hacia la colocación de medidas que corrigen y encausan la ruta de los procesos a largo plazo. Pueden ser expresados en porcentajes, como una relación matemática o como un indicador económico que tiene en cuenta la liquidez, la parte operacional, las actividades, el endeudamiento, etc.

Otro beneficio de los indicadores es que ayudan a autoevaluarse permanentemente, estableciendo el grado de valor de cada gestión.

Augusto Bahamón (2010, p. 116) respecto de los indicadores dice: "...deben cumplir el papel de termómetro de la gestión..."; deben ser pocos dentro de un proceso, pero claros y concisos, sistemáticos para poder medir el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores pueden ser, según la Norma NTCGP 1000:2004:

- De gestión, en términos de eficiencia y efectividad.
- De desempeño, referidos al cumplimiento de funciones.

Por su parte, los indicadores, en síntesis, responden a:

- Mejoramiento continuo
- Razón de dos variables
- Se ubica en punto de control

- Permiten conocer situaciones específicas en el momento indicado
- Puede expresarse en forma de razón o porcentaje.

Si se clasifican los indicadores, se puede decir que los hay de: eficiencia, eficacia, efectividad, economía, trámite legal y celeridad, entre otros.

El indicador de eficacia “...mide la habilidad de actuar y obtener resultado...”. (Bahamón, 2010).

Según Philippe Lorino (1995, p. 81), el indicador de eficiencia está referido al uso racional de recursos.

El indicador de efectividad es la combinación entre el de eficacia y el de eficiencia.

El indicador de economía vigila que la destinación de recursos sea la más adecuada.

El indicador de trámite legal indica la forma de cumplir requisitos legales y normatividad.

4.7.1 Importancia de los indicadores

Por lo expuesto, se distingue que la medida general del resultado de los indicadores, no permite retroceder en el tiempo para ajustar la acción, sino desarrollar, a través del análisis de resultados, lo que debe planearse y ejecutarse a futuro, así sea mediante mejoramiento continuo.

El indicador dentro de un proceso es efectivo, cuando muestra, en el paso a paso, los diferentes cambios y promueve los ajustes necesarios para cumplir en el tiempo proyectado los objetivos.

El indicador, cuando está bien estructurado, permite ver el estatus de una situación determinada, dando la alarma preventiva necesaria para realizar las correcciones y para conseguir los objetivos estimados.

El sistema de indicadores debe corresponder a los objetivos estratégicos y generales, al apalancamiento hacia las acciones y hacia un resultado en valores, llevando a la organización a poder confrontar resultados parciales, realizar análisis y adelantar planes de acción en consecuencia.

Características de los indicadores

Según Juan Pérez (2013, p. 338-339), los indicadores que evalúan la gestión del responsable se pueden resumir así:

- Deben ser relacionados directamente los objetivos prefijados.
- Deben evitarse incongruencias entre los objetivos, para mejorar la organización.
- Las decisiones deben estar dentro de la gobernabilidad de la dependencia y del responsable directo.
- Deben incluir conceptos específicos y relevantes de control del responsable.

Indicadores de control

El indicador de control, según Philippe Lorino (1996, p.90), "...debe guiar una acción en curso y no tiene, necesariamente, vocación de ascender jerárquicamente...".

Dentro de este marco debe quedar claro, que si llegare a ocurrir que un indicador de control se jerarquice mal, entonces se produciría un desequilibrio, quedando desvirtuada la esencia de los indicadores de control, puesto que debe existir coherencia entre los mismos, tanto trasversal como jerárquicamente.

Características de los indicadores de control

Philippe Lorino (1995, p. 88, 89,90), dice que es prudente advertir las condiciones que deben reunir los indicadores de control, así:

- Enfocarse en indicadores de rendimiento; plataforma de la eficiencia.
- Deben poderse expresar en cifras, es decir, medidas concretas.
- Por ser normalmente temporales, desaparecen una vez se cumpla el objeto.
- Deben perseguir un objetivo específico y ser direccionados por los individuos involucrados en la acción.
- Deben manifestarse en un control efectivo.

Resumen

Al efectuarse la autorregulación, se normatizan los comportamientos demandados y se elevan los estándares de los profesionales (generando conocimiento especializado), beneficiando el autocontrol y trabajando con transparencia y efectividad.

No hay que dejar atrás los indicadores, puesto que éstos son también un medio de control, ya que los mismos contribuyen para detectar cuellos de botella en los diferentes procesos y procedimientos que, combinados con la autorregulación y autocontrol, traen resultados efectivos para las organizaciones.

Ahora bien, al desconocer los problemas integrales dentro de la organización, puede ocurrir que se tomen decisiones que no son óptimas, conduciendo a incompetencias organizacionales por altos costos en los procesos que comprometen, tanto la competitividad interna como la externa, razón de ser de la organización.

A través de los indicadores y controles se logra, además de lo anterior, desarrollar los incentivos que pueden lograr que los individuos de la organización se autorregulen en sus labores, a la vez que utilicen los mecanismos, métodos o instrumentos adecuados para ser más competitivos con la gestión organizacional.

Los indicadores deben plantearse dentro de los procesos, proporcionando un cubrimiento total en la organización; asegurando la coherencia entre el sistema de control, el sistema de gestión, la planeación y el sistema financiero.

Bibliografía

- Bahamón Dussán, Augusto (2010). Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para entidades públicas. Bogotá, Grupo Editorial Ibañez, p. 113.
- Bahamón Dussán, Augusto (2010). Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para entidades públicas. Bogotá. Grupo Editorial Ibañez, p. 115.
- Bahamón Dussán, Augusto (2010). Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para entidades públicas. Bogotá. Grupo Editorial Ibañez, p. 118.
- Bahamón Dussán, Augusto (2010). Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para entidades públicas. Bogotá. Grupo Editorial Ibañez, p.145, "CUADRO 11 ROE: Return of Equity"
- Galindo, Lourdes, Munch y García, M. José (1982), "Fundamentos de la Administración, "Los Factores que comprende el Control", el Control y su Periodicidad, control por Áreas Funcionales (producción, calidad, inventarios, compras, ventas, finanzas, presupuestal y contable) p.p.185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, México, Benito Juárez. Editorial Trillas S.A. del C.F.
- Lorino, Philippe (1996). "El Control de Gestión Estratégico. La gestión por actividades" México D.F. Ed. Alfaomega S.A., Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. p.p. 88, 89, 91,145.
- Luthans, Fred (1980) Introducción a la administración, Un enfoque de contingencias, México. Editorial Libros McGraw-Hill de México, S.A. DE C.V. Cap. 7, p.p. 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150.
- Mokate, Karen, M. (2004) Evaluación Financiera de proyectos de inversión, Segunda edición, Bogotá. Ediciones Uniandes, Alfaomega S.A. p.259
- Cooper&Librand S.A. (1992). Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.
- Pérez, Juan F. Caraballo-Veiga Juan F. (2013). Control de Gestión Empresarial, 8ª edición. Editorial ALFAOMEGA p.207.
- Zapata. D. Álvaro, Murillo, V. Guillermo (2009). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. Bogotá, ECOE Ediciones, p.21.