

# CAS-CHILE ®

## CONTROL DE GESTIÓN

Daniel Valdés Gómez



ISV/Software Solutions

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



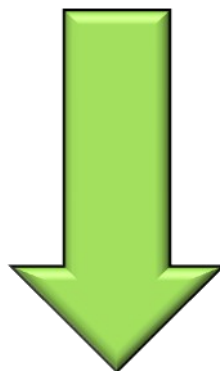
## Organización

Una Organización es una comunidad de personas en la búsqueda de un objetivo común, el cual no sólo está vinculado a la maximización de las utilidades, sino que también, a una misión de servicio y función social. Es decir, la Organización es entendida como una entidad de naturaleza social.



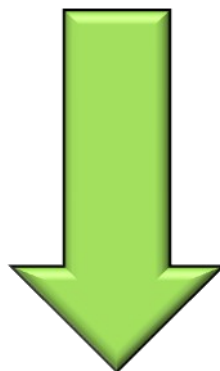


La nueva Gestión Pública implica pasar del concepto de Administrar (seguir instrucciones) al de Gestión (conseguir resultados).

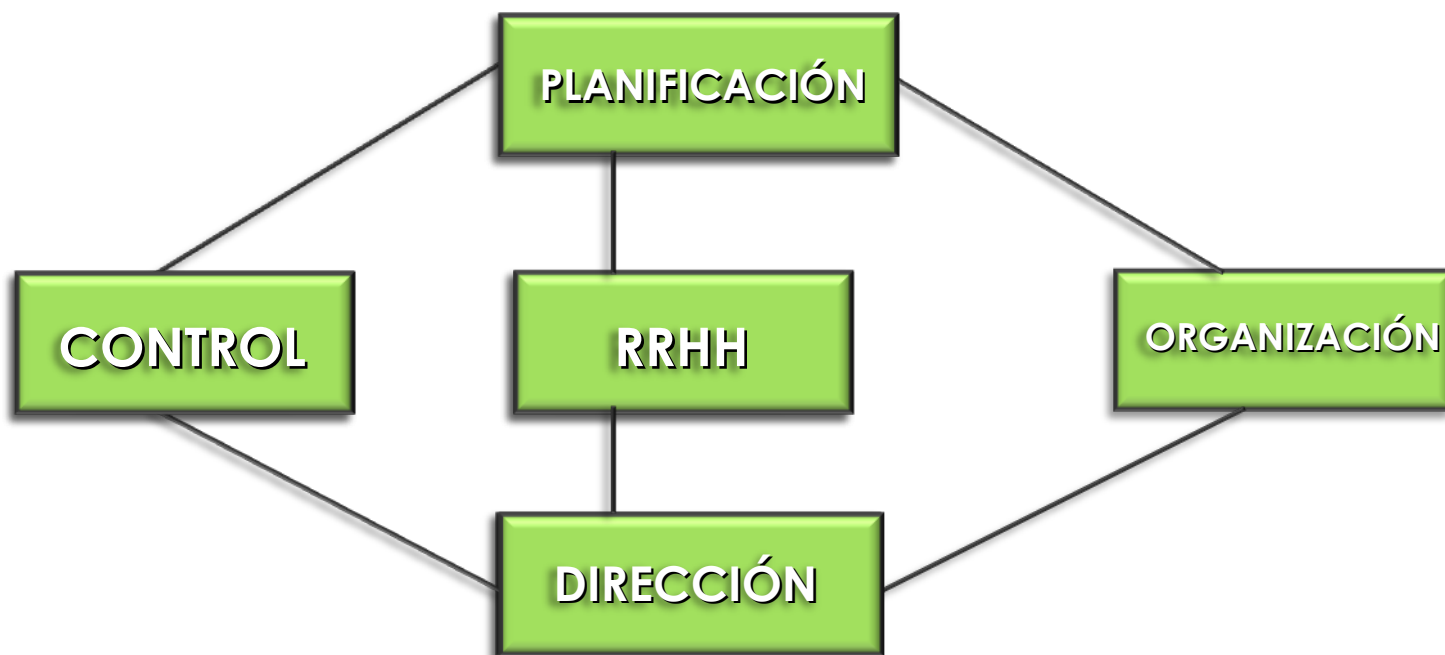


Obliga a utilizar Técnicas de Control que verifiquen la consecución de los objetivos de las actuaciones públicas.

La nueva Gestión Pública debe pasar de una cultura del Permiso a una cultura del Perdón.



Es preferible pedir perdón a pedir permiso: Se necesita gente capaz de tomar decisiones, que no mire al Jefe ante cada acontecimiento en la vida laboral.



Controlar no es Seguir, ni Vigilar, ni Restringir, sino que es Dirigir, Guiar, Medir, Corregir.

Si consideramos al Control como una etapa del Proceso Administrativo, en este se verifica la relación de las acciones realizadas con los resultados esperados, de tal forma de poder corregir tendencias o prácticas erróneas.

## Definición de Control

- Es un proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos.
- Es un proceso continuo y dinámico, que debe estar alineado con la estrategia y la estructura organizacional.

## Definición de Gestión

La Gestión es un cúmulo de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia Diseñada, Conocida y Aceptada por la Organización.

## Definición de Control de Gestión

- Es un proceso por el cual la Gerencia influye en el personal de la Organización para la implantación de las ESTRATEGIAS. (Robert N. Anthony; Vijay Govindarajan, 2008).
- Es un proceso que consiste en: Aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente, los recursos de la Organización para el logro de los objetivos definidos por la estrategia.

Asegurar que la conducción de la gestión de una Organización y sus resultados, se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas.

- En un entorno externo cambiante (regulaciones, competencia, mercado, proveedores, etc.)
- Con las capacidades y limitaciones de la Organización (funcionarios, recursos, financieras, capacidad de gestión.)

## Definición del Sistema de Control de Gestión

Dadas las características de cualquier Organización, el control debe hacerse en forma sistémica. Por ello, un Sistema de Control de Gestión debe efectuar lo siguiente :

- Recoger información sobre el estado actual de la Organización, en sus aspectos económicos, financieros y operativos.
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar.
- Promover las decisiones y acciones para aproximar los estados.

Los Sistemas de Control de Gestión son herramientas para implantar estrategias. Estos Sistemas de Control deben adaptarse a cada Organización.

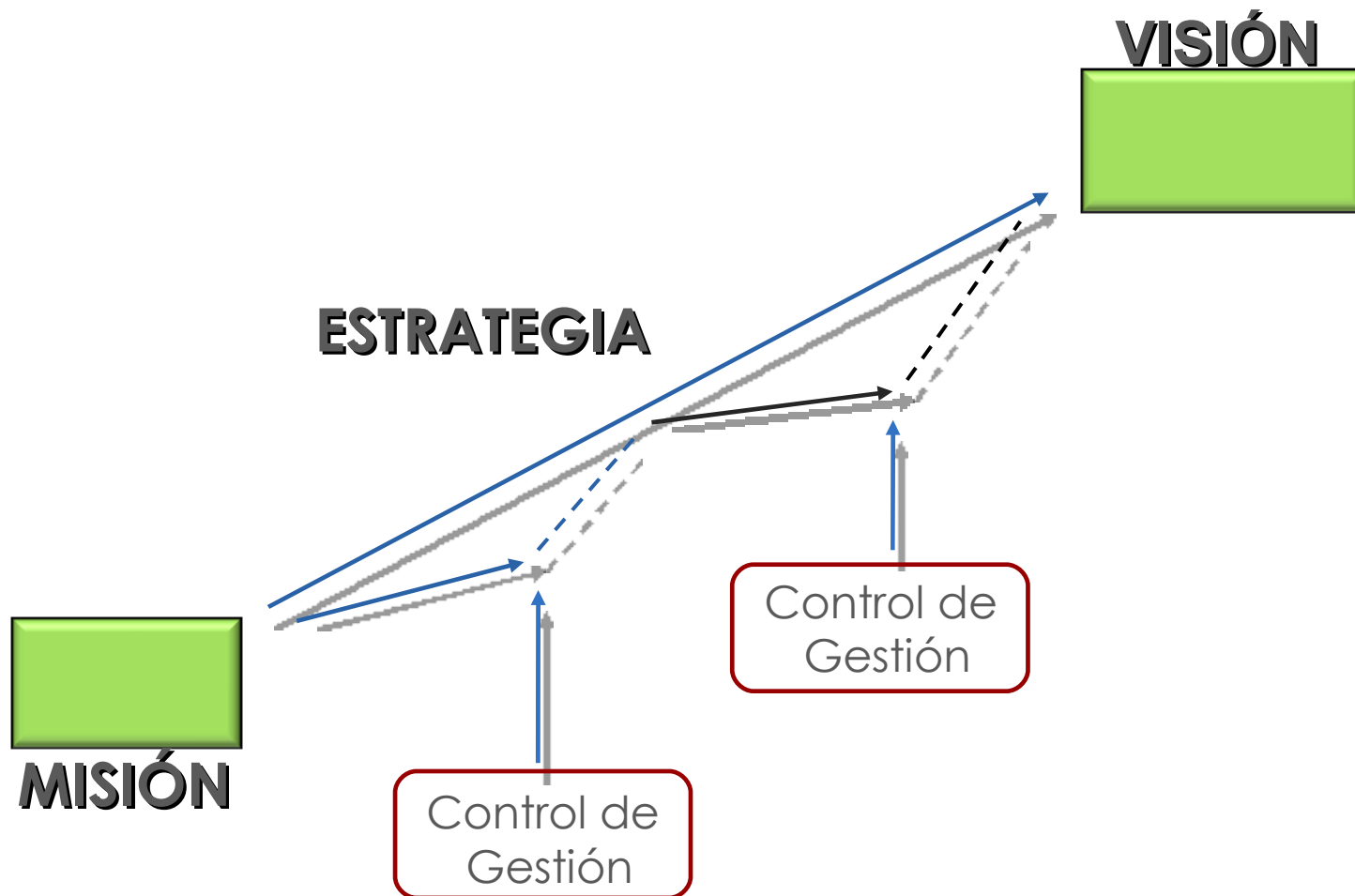
## Proceso de Control

La realización del proceso de control, ya sea mediante mecanismos formales o NO formales, está ligada a la existencia de:

- Indicadores de Control.
- Un modelo predictivo para estimar a-priori los resultados de las actividades.
- Objetivos ligados a los indicadores y a la estrategia de la Organización.
- Información sobre el resultado de las actividades.
- Evaluación del comportamiento para tomar las decisiones correctivas.

## Características del Control de Gestión

- Integral
- Continuo
- Selectivo
- Creativo
- Efectivo y Eficiente
- Adecuado
- Adaptado
- Flexible

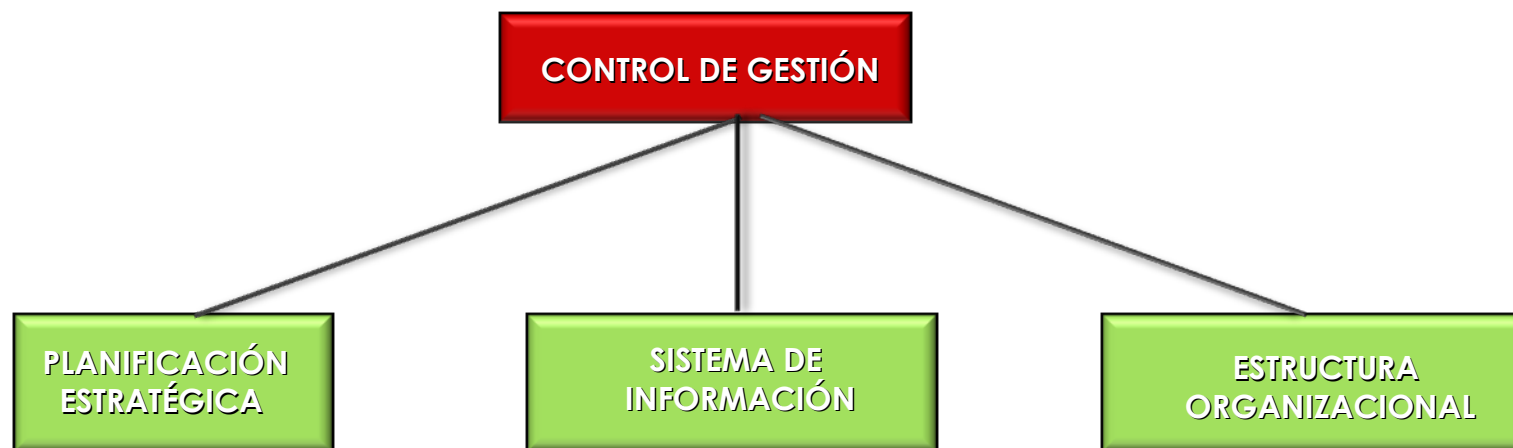


- Por la existencia de un entorno más cambiante, más hostil, más incierto y más dinámico. Por la existencia de recursos cada vez más restringidos.
- Nos aseguramos de la ejecución de la estrategia.
- Lograr el alineamiento y coherencia a través de la Organización.
- Si no hay control, de nada vale planificar, programar y operar bien, porque nunca sabremos si fuimos efectivos.
- Por una mayor complejidad de la realidad y de los procesos al interior de una Organización.

- A través de la CONVERGENCIA entre los distintos comportamientos.
  - Alineando los comportamientos organizacionales con los objetivos estratégicos.
  - Alineando los comportamientos individuales con los comportamientos organizacionales.
  - Armonizando los comportamientos organizacionales con los objetivos de la comunidad.

## Existen dos tipos de controles

- Controles Informales que están determinados por:
  - La cultura organizacional .
  - Los estilos de comportamiento individual.
  - Las pautas del entorno global y del sector, para conocer las oportunidades y amenazas que allí surgen.
  
- Controles formales que están compuestos por:
  - La planificación estratégica de la Organización.
  - Los sistemas de información que la Organización tenga implementados.
  - El tipo de la estructura organizacional.



## Un plan de control consiste y requiere:

- Identificación y Análisis de las áreas sensibles de control.
- Determinación de los puntos de control dentro de las áreas.
- Teniendo en cuenta lo anterior, debemos seleccionar entre los distintos los tipos o formas de control dentro de la Organización.

Una vez determinadas las **áreas** sensibles o críticas de control y sus correspondientes **puntos** de control, se deberá elegir los **tipos** de control que harán más eficientes el **plan** de Control.

- Controles Preventivos (ex-ante)
- Controles durante la ejecución (concomitante)
- Controles después de la ejecución (ex-post)

## Modelos de Control de Gestión

En función de la combinación de mecanismos que utilice una Organización para adaptarse a su entorno y facilitar el control interno, se pueden considerar cuatro tipos de controles:

### Control Familiar (Liderazgo)

Organización pequeña, y centralizada con poca formalización de procesos y con un estilo de dirección personalista e informal por parte del principal directivo de la Organización. Hay delegación de tareas, pero no delegación de decisiones, normalmente son organizaciones pequeñas, generalmente organizaciones familiares.

### Control Burocrático

Organización de gran dimensión, elevada formalización y con un estilo de dirección impersonal y formal. Hay delegación de tareas pero no delegación de decisiones. Mantiene una estructura centralizada. Este es el tipo de control que se ejerce en la mayoría de los organismos de la administración pública.

## Modelos de Control de Gestión

### Control por Resultado

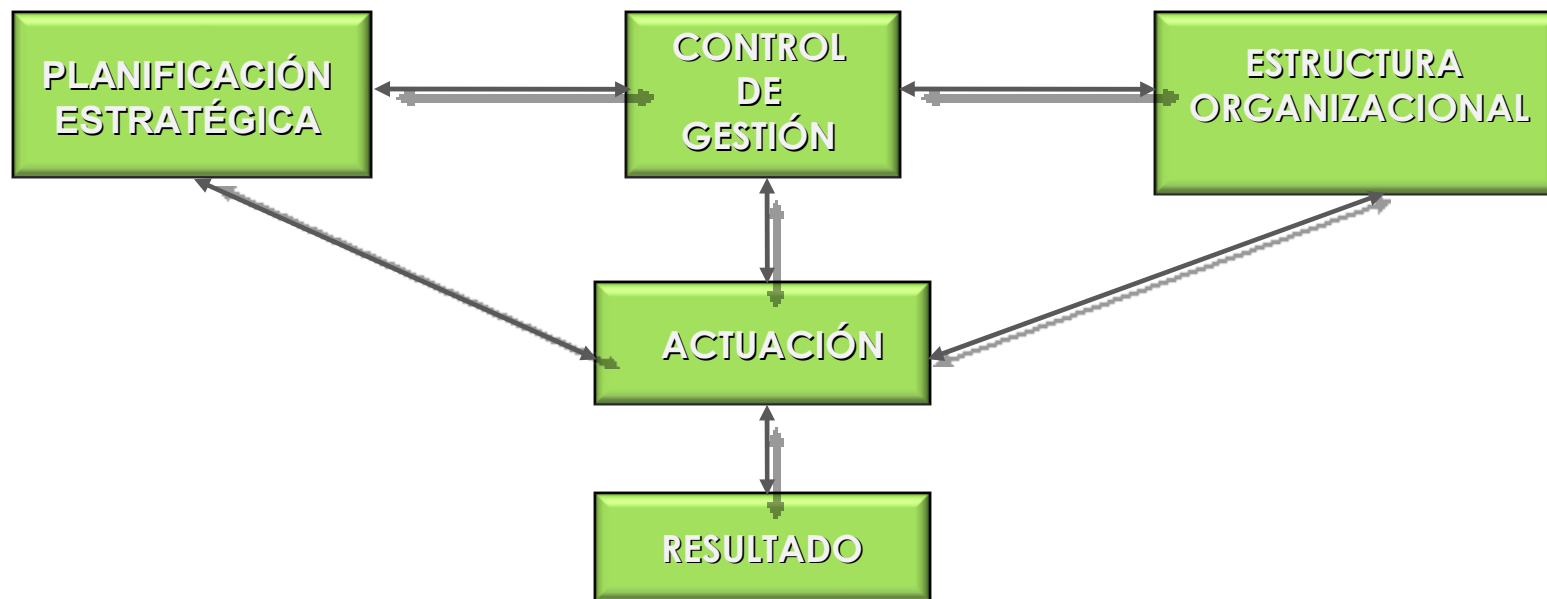
Este control predomina en actividades relativamente rutinarias y en un entorno relativamente competitivo. Su existencia requiere de una descentralización de las decisiones, normalmente son organizaciones medianas y grandes empresas de todo tipo, donde las estelas organizacionales no son personalizadas por éstas; Están definidas y conocidas por todos sus miembros.

### Control Ad-Hoc

Organización de pequeña dimensión, descentralizada y de escasa formalización, con un estilo de dirección personalista e informal. Se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual. En este caso, el sistema de control es informal, basado en la supervisión directa y en la confianza.

- Presupuestos
- Tableros de Control (Indicadores)
- Balanced Scorecard
- Sistema de Información Financiera
- Auditoría Interna

El control de Gestión debe estar ligado a la Estructura Organizacional y a la Formulación de la Estrategia.



El Sistema de Control debe estar adecuado a las características de la Estrategia y de la Estructura Organizacional.

## Corolario

En la medida que la GESTIÓN se haga más compleja, es conveniente que las organizaciones aumenten progresivamente el grado de descentralización de sus decisiones en los responsables de las diferentes unidades. Pero en la medida que esta descentralización sea mayor, se hará necesario incrementar los mecanismos de control.