

# MECANISMOS DE CONTROL DE PLANES ESTRATÉGICOS

## (INDICADORES DE GESTIÓN)

A partir de la planeación estratégica, en una primera fase, las organizaciones definen su propósito y su misión, al responder los siguientes interrogantes:



### Pregunta

¿Cuál es actualmente su actividad? y ¿Cuál debería ser?

La segunda fase consiste en el establecimiento de objetivos para las áreas “claves” de la organización, y la tercera fase, en encontrar los recursos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos de cada área. Pero simultáneamente resulta necesario incluir otro aspecto ligado a la estrategia: el control.

### **Control del plan estratégico:**

Un plan estratégico sirve para orientar las acciones de una organización, reconociendo la necesidad de evaluar y ajustar sus implicaciones, en el curso de la gestión, en un periodo dado. Un primer plan estratégico que ha sido elaborado desde la perspectiva de la organización, deberá luego dar paso a otro plan, que será elaborado de manera participativa con los dirigentes y colaboradores.

La elaboración de un plan estratégico es la expresión de una cultura de gestión estratégica, y los dirigentes deben ocupar la mayor parte de su tiempo en acompañar el cumplimiento de las metas y el alcance de los objetivos. La única

garantía para hacer las correcciones a tiempo y asegurar el cumplimiento de las tareas es estar involucrados constantemente en la verificación de las mismas.



### **Ideas rectoras**

Por ello se hace necesario contar con mecanismos de control independientes y permanentes, que aseguren la honestidad, la transparencia y la tranquilidad de que los recursos y acciones se administran con eficiencia.



### **Concepto**

El control se puede definir como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. Los procesos de evaluación de un plan estimulan el seguimiento de tareas, la verificación y cumplimiento de las previsiones y supuestos, y ponen en marcha nuevas opciones.

El control consiste en:

- La valoración del impacto de las circunstancias imprevistas.
- La toma de acciones para asegurar el logro de los objetivos.
- Un vínculo que estimula la participación de los integrantes de la organización.

### **Elementos del control:**

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

- Detección de desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la planeación y la ejecución.
- Establecimiento de medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir las fallas.

Los requisitos para ejercer un buen sistema de control son:

- Corrección de fallas: El control debe detectar e indicar fallas de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas futuras: El control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.



### Recuerde

No debe existir sólo el control a posteriori, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porqué los estándares no han sido alcanzados, adoptando las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan las imprecisiones del pasado.

### La importancia del control:

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar.

El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

- Enfrentar el cambio: El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización: Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías innovadoras, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etc.



### Mensaje

El control en las organizaciones sirve para responder a las amenazas o las oportunidades impuestas por un mundo en permanente cambio.

- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entrega mejorado, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios. Los clientes, usuarios o asociados de las organizaciones de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma aplicada es agregar valor.



### Idea

El principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes, usuarios o asociados lo compraran. Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los colaboradores trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de los dirigentes y administradores, por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que los directivos controlen el avance de los colaboradores, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.



### Mensaje

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control, afecta el proceso de planeación.

### **Proceso de verificación del plan estratégico:**

En el proceso de verificación de un plan estratégico se deben definir aspectos tales como:

- Establecer los responsables de los procedimientos de seguimiento de planes y proyectos.
- Definir los procedimientos, la información, sistema y organización del control interno.
- Desarrollar el tema de valores y principios en el ambiente organizacional.
- Establecer los mecanismos de transparencia y seguimiento de la gestión.

## Etapas del proceso de control:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas.



### Ejemplo

Un adecuado proceso de control exige una apropiada definición de las metas, pues decir "mejorar las habilidades de los colaboradores" no se consolida hasta que no se especifique qué se quiere decir con mejorar, qué se pretende hacer para alcanzar esa meta y cuándo.

2. Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las metas, se puede suponer "que todo está bajo control".
3. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.
4. Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

## Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control:

### *Diagnóstico institucional:*

Todo proceso de control inicia con el estudio propio del plan a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del plan, del mismo modo, establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del plan propuesto e identificar los procesos claves para que opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.



### **Mensaje**

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir, a identificar fortalezas y debilidades internas en un entorno amenazante o facilitador de resultados productivos. De igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño del recurso humano, entre otros.

### *Identificación de procesos claves:*

Luego de conocer cómo es el plan a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito organizacional. El control no actúa sobre todos los procesos de la organización, sino por el contrario, se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz.



## **Ejemplo**

Los procesos claves van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicio al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, etc.

### *Diseño del sistema de indicadores:*

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.



## **Concepto**

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

### *Premisas para la definición de indicadores de gestión:*

Definición operacional: Debe dejarse explícito el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

### **Características de los indicadores:**

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio, con base en los valores de compra acordados con el cliente, usuario o asociado. Además, definen con claridad el comportamiento del producto o servicio, son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones y sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generando valor agregado).

Los indicadores presentan las siguientes características:

- Denominación: Deben contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresarán en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- Patrón de comparación: Se establecen previamente los criterios de análisis y de medida junto a los patrones contra los cuales se comparará la medición.



### Ejemplo

- Parámetro: costo.
  - Parámetro de comparación: costo promedio en el mercado local.
- 
- Interpretación: Consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.
  - Periodicidad: Se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento; por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.
  - Datos requeridos: Para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información efectuando los cálculos requeridos).

### **Clasificación de indicadores:**

Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos:

- a. Indicadores gerenciales o de desempeño: Son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros, que una vez se obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.
- b. Indicadores impulsores o motores de desempeño: Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo, tales como los índices relacionados con el desempeño de la organización frente al asociado, los índices relacionados con el mejoramiento de la productividad y los relacionados con la generación de conocimiento.



### Idea

Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

### Selección de indicadores:

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso, que generalmente se desarrolla de forma negociada con los dirigentes y administradores de la organización.



### Mensaje

Sin embargo, estos indicadores no son muchos, como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos y en otras palabras, son útiles para diagnosticar la salud de la organización. Ellos generan la cascada hacia los demás niveles de la empresa, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.



## Ejemplo

El bienestar de un ser humano se diagnostica con muy pocos signos: su presión arterial, su ritmo cardíaco, su temperatura, etc. Si allí hay síntomas de alarma, se profundiza hasta descubrir dónde están las causas que originan la disfunción.

Lo mismo sucede en las empresas: si se deterioran los márgenes de rentabilidad, o los clientes desertan, o disminuyen las ventas, o el clima de la organización se deteriora o se aumentan las devoluciones o los reclamos de los clientes, aparecen signos de alarma que hay que atacar con prontitud, identificando sus orígenes y diseñando estrategias para detener el deterioro.

De igual manera, si los signos son positivos, hay que implementar acciones que consoliden ese mejoramiento.



## Idea

Por ello, la selección de los indicadores corporativos debe centrarse en unos pocos vitales, que permitan decisiones y acciones estratégicas. Éstas, luego, con la misma filosofía, deben inspirar la selección de los indicadores hacia los demás niveles del modelo.

## Cuadro de control o de mando:



## Concepto

El concepto de "Cuadro de control o de mando" se deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el "Cuadro de control o de mando", no se puede obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la organización, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve. Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de "Cuadro de control".

De un modo muy genérico, el "Cuadro de control o de mando" debe estar constituido por cuatro partes bien diferenciadas:

1. Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad.
2. Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables.
3. Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione.
4. Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible.

El "Cuadro de control o de mando" reúne información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas en la organización, y desde su presentación como herramienta de gestión, se destaca por su total flexibilidad para recoger tal información.



### Idea

El "Cuadro de control o de mando" se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos y es una herramienta que con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

## Estructura habitual del cuadro de control o de mando:



### Método

En este modelo se emplea una técnica que se asemeja al funcionamiento de un semáforo, con la cual se advierte que la empresa se excede en ciertos niveles de peligrosidad indicándonoslo en el color rojo o, en otros casos, en el color amarillo, si se encuentra en situaciones delicadas de alerta, o entrando en ciertos niveles de precaución. En el peor de los casos indica con color rojo que se deben tomar acciones correctivas.

Por otra parte, a pesar de que el cuadro de control difiere según el fin, el tipo de organización o las condiciones de la gestión a controlar, generalmente se encuentra que el control se orienta a los procesos críticos, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en la siguiente tabla:

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ASPECTOS CLAVES</b>
Eficacia	Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adecuación de recursos</li><li>- Costo - efectividad</li><li>- Costo - beneficio</li></ul>
Efectividad	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metas formuladas</li><li>- Cumplimiento de metas</li><li>- Logros</li><li>- Gestión</li></ul>
Resultado / relevancia	Para qué se controla. Mide el total alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pertinencia</li><li>- Impacto</li><li>- Oportunidad</li></ul>
Productividad	Capacidad transformadora de los resultados obtenidos. Mide la relación costo - producto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cobertura</li><li>- Costos</li><li>- Calidad</li></ul>
Disponibilidad de recursos	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Humanos</li><li>- Materiales</li><li>- Financieros</li></ul>

Un formato que puede corresponder a este cuadro de control es el siguiente:

Área crítica:										
Objetivo:										
Estrategia:										
Responsable:										
Frecuencia de medición:      Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/>										
Resultados Factores	Totales	Estatus	Umbral	Mínimo	Aceptable	Satisfactorio	Sobreestimado	Máximo	Valor obtenido	Cumplimiento
	Eficacia / eficiencia									
Efectividad										
Relevancia / resultados										
Productividad										
Disponibilidad de recursos										

Los indicadores de Coomeva se pueden en el sitio Web de la Dirigencia de Coomeva [www.coomeva.com.co/dirigencia](http://www.coomeva.com.co/dirigencia).

### **Indicadores de control en Coomeva:**

En ejercicio de formulación del “Direccionamiento estratégico de Coomeva” se han identificado los indicadores de medición para cada uno de los objetivos estratégicos y los planes de acción definidos para el cumplimiento de dichos objetivos.

## Seguimiento y medición de procesos

El seguimiento y medición de los procesos se hace a través de los indicadores definidos para cada uno de los productos y servicios que ofrece Coomeva, para lo cual se usa la herramienta metodológica Business Intelligence. Este análisis se hace en el Comité de Gestión y Resultados y los planes de acción derivados del no cumplimiento quedan consignados en sus actas.



### Método

De igual forma, el seguimiento al proceso de prestación del servicio es desarrollado a través de los planes de control de calidad, donde se describe cada actividad y las variables que deben ser controladas, dejando los registros que evidencian el seguimiento.

Adicionalmente cada responsable de proceso formula e implementa las acciones correctivas a que haya lugar, teniendo en cuenta a los responsables de las actividades o procedimientos respectivos.

La mejora del sistema resulta de las revisiones del mismo de manera integral, con el fin de identificar las brechas en el logro de los objetivos establecidos, de las metas empresariales y, por consiguiente, de la estrategia. Como consecuencia de este análisis se integran en la planeación de la gestión las acciones de mejora e innovación a que haya lugar.



### **Recuerde**

Se cuenta además con auditorías internas de procesos y de producto, control de producto o servicio no conforme, acciones correctivas y preventivas, metodología de análisis y solución de problemas (MASP), reingeniería de procesos, análisis modal de fallas (AMEF), evaluación por pares, equipos de mejoramiento y mapas mentales, entre otros.

## **El seguimiento al direccionamiento estratégico en Coomeva**

El Presidente Ejecutivo presenta mensualmente el “Informe de Gestión y Resultados” al Consejo de Administración, en el cual se contemplan los resultados de los indicadores estratégicos corporativos, por sector y por empresa y se incluye el avance de los proyectos e iniciativas estratégicas de la organización.



### **Método**

En los comités mencionados anteriormente se plantean mejoras a nivel de indicadores en sus respectivos alcances, metas, coberturas, formas de cálculo y desviaciones en los resultados, realizando el análisis de causa –efecto para sus respectivos planes de acción.

Como una mejora al proceso de seguimiento del direccionamiento estratégico se consolidó el “Portal de indicadores corporativos”, el cual contempla: indicadores de mercado, tasa de uso de servicios, producto promedio, quejas y reclamos; permitiendo de esta forma una medición corporativa, bajando la estrategia a la operación por sector y empresa y a nivel nacional, regional, zonal y de oficinas.



## **Documento de Coomeva**

Este portal está disponible en la intranet de Coomeva para todos los colaboradores y dirigentes.

Igualmente se cuenta con un portal de asociados a través del cual se hacen mediciones diarias para el seguimiento de la gestión y con un portal financiero para verificar los resultados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.