GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO

Módulo 5: Control

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

Amigos ESCAES Perú

XUNTA DE GALICIA

cooperaciongalega

Título:
Gestión para el Desarrollo sostenido.
Módulo V: Control

Autora:
Nely Coronado Rivera

Editado por:
© Escuela Campesina de Educación y Salud. Sr. Cautivo de Ayabaca - ESCAES
Jr. Junín 589 – Magdalena del Mar – Lima 17
Telf.: 4613047 Telefax: 4622572

Editoras responsables:
Mg. Delicia Coronado Rivera,
Dra. María del Carmen Parrado Novoa

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº: 2009-07067

Primera edición.
2009 Mayo, Lima - Perú

Impreso en:
Gráfica Harster E.I.R.L.
Calle Renán Elías N° 256 – San Miguel

Este documento ha sido financiado la Xunta de Galicia, la Cooperación Galega y Amigos ESCAES Perú

Se permite la reproducción parcial o total del presente documento reconociendo los créditos correspondientes.

INDICE

INTRODUCCION 4

MÓDULO V

1. CONTROL 5

1.1. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES 5

1.2. FINALIDAD 6

1.3. REQUISITOS DEL CONTROL 8

1.4. ACCIONES EN EL PROCESO DE CONTROL 10

1.5. CONTROL DE GESTIÓN 11

1.6. CONCLUSIONES 13

BIBLIOGRAFIA 14

INTRODUCCION

"Para entender el motivo de que las organizaciones desean controlar sus actividades es necesario remitirse a sus metas".

Stephen G Grin y M.Ann Welch.

ESCAES pone en tus manos este fascículo que contiene el módulo de Control.

El modulo referente al Control facilita a la gestión la aplicación de normas, la evaluación del desempeño deseado, con la finalidad de asegurar los estándares de calidad que proyecta la organización.

El Control eficaz debe ser comprensible, adaptable, eficiente, continuo, objetivo, es decir deben ser consistentes con los planes de la gestión.

Nely Coronado Rivera

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

MODULO V

CONTROL

1.1. EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES

Control es el proceso por el que la dirección supervisa continuamente tanto las actividades reales como los problemas u oportunidades potenciales con objeto de que la empresa mantenga su eficiencia y eficacia.

Los procesos de selección, evaluación y adiestramiento del personal dependen primordialmente de los objetivos buscados y del tipo de actividades y responsabilidades que tengan los que ocupan los puestos de trabajo.

Los controles aseguran la comunicación dentro de la empresa y que cada persona recibe la información precisa y a tiempo para responsabilizarse de su propio trabajo.

Mediante el proceso de control los directivos regulan, miden y rectifican las actividades de la organización, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución.

1.2. FINALIDAD

El Control tiene la finalidad de identificar logros con el proposito de fortalecerlos, asi como las carencias, errores, a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos. Específicamente los controles organizativos consiguen:

- Estandarizar. La actuación aceptable, a través de normas, reglas, inspecciones, procedimientos escritos o programas de producción.

- Proteger los activos de la organizaron del robo, desperdicio o mal uso mediante

requisitos de conservación de registros, auditorias y asignación de responsabilidades de trabajo.

- Mantener la calidad de los productos y servicios vendidos a los clientes gracias al entrenamiento, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

- Limitar la cantidad de autoridad que puede ser ejercida por directivos y otros empleados utilizando descripciones de trabajo, políticas, reglas y presupuestos.

- Medir y dirigir la actuación individual y de las areas por las evaluaciones de actuación, supervisión directa e informes sobre cantidad y calidad de los resultados.

1.3. REQUISITOS DEL CONTROL

Los requisitos para que el control desarrollado sea eficaz los podemos resumir en los siguientes:

- **Comprensibles:**
  (claridad y simplicidad); La claridad de formulación y la simplicidad del planteamiento incidirán efectivamente en la comprensión y eficacia del mismo. El grado de complejidad debe reducirse en la medida que se desciende en la jerarquía de la pirámide organizativa.

- **Adaptabilidad:**
  Incorporara mecanismos de regulación capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Concebido el control para servir a una actividad empresarial, nunca deberá forzarla y, por tanto deberá contar con una elevada flexibilidad.

- **Eficacia y eficiencia:**
  La primera exige capacidad para generar las señales adecuadas en los momentos oportunos. La segunda, demanda un control que justifique su costo y beneficio que nos reporta el empleo o la intensificación de los mecanismos de control.

- **Continuidad:**
  Debe realizarse de manera continua, aunque en determinadas actividades baste la comparación del desempeño de la actividad en unos momentos concretos.

- **Seguridad y objetividad:**
  La organización ganará en seguridad y objetividad en sus controles utilizando sistemas diseñados de manera rigurosa e imparcial y con técnicas e instrumentos que apoyen los criterios de los directivos para evaluar desviaciones y aplicar las medidas correctivas. Los controles serán objetivos en la medida en que no puedan ser manipulados ni tergiversados por algún individuo o grupo, por esto es recomendable que todas las normas de control sean cuantificables y las mediciones sean válidas y fiables.

- **Adecuación y aceptación por los miembros:**
  Si un control descubre una desviación, esta necesita ser rápidamente corregida. Para llevar a cabo esto, debe señalar el lugar donde se ha producido, el responsable y como se puede subsanar. La situación ideal es marcar la

desviación antes de que ésta realmente se produzca.

Los controles deben adaptarse a las personas a las que se dirigen y al objeto que se controla.

- **Acción correctiva de desviaciones:**
  La información de cualquier desviación de los planes debe llegar en el tiempo preciso para que sus efectos puedan ser determinados y, en su caso, modificados. De la misma manera, las medidas correctoras deberán aplicarse en el momento adecuado para que generen los efectos esperados. Si un control descubre una desviación, esta necesita ser rápidamente corregida.

- **Enfoque de puntos estratégicos:**
  Deben controlarse áreas donde las desviaciones sobre los estándares sean más relevantes o generen consecuencias graves.

- **Deben reflejar la estructura de la organización:**
  Los controles deben establecerse de forma que estén atentos a los puntos críticos o de mayor responsabilidad dentro de la organización.

- **Deben relacionarse con las metas:**
  Los controles que se formulen deben ser consistentes con los planes y actividades de la organización., por lo que estos deben ser el punto de guía y de destino de los controles.

1.4. ACCIONES EN EL POCESO DE CONTROL

El control, precisa también de una estructura organizativa Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llega a influir sobre los objetivos de la organización. El proceso básico del control consta de una serie de acciones:

- **Determinar las zonas de control:**
  Se seleccionen los hechos, lugares y momentos en que puedan detectarse los indicadores fundamentales de la marcha de la organización. También se debe

recordar que el punto crítico es aquel que sirve para detectar el buen o mal funcionamiento de la organización.

- **Fijación de estándares o indicadores:**
  son criterios para medir los resultados. Serian los propios objetivos cuando son específicos y admiten su verificación.

  Los mejores serán aquellos que fijen metas evaluables en términos cuantitativos o cualitativos especificados en:

  - **Términos Reales/Físicos** (unidades de producto, horas/hombre, velocidad, volumen rechazos, porcentajes de empleo, horas/maquina, etc)

  - **Términos Monetarios** (volumen de costes, ingresos, salarios, gastos financieros, impuestos, inversiones, beneficios, etc)

- **Medición de Resultados:**
  El directivo tiene que decidir sobre tres cuestiones prácticas relativas a la medición: qué, cómo y cuándo medir. El Qué, es clave medir aquellas variables significativas para conocer la marcha de la organización en el cumplimiento de sus objetivos y de sus planes. La contestación al Cómo medir exige que el administrador se preocupe de aplicar las estrategias que determinen los resultados.

- **Control diferido:**
  Es el control tradicional, que requiere un espacio temporal para que la información obtenida sea procesada con intenciones de verificación.

- **Control a tiempo real:**
  Es aquel que procesa información de forma continuada para detectar de inmediato cualquier desviación y actuar a continuación.

  Este tipo de control aumenta en las empresas de manera significativa.

Pescadores artesanales midiendo estándares de la Producción de la concha de abanico.

1.5. CONTROL DE GESTION

Con el objetivo de facilitar a la dirección el apoyo adecuado para la toma de decisiones, presenta las características de totalidad, equilibrio, oportunidad de acción, eficacia, integración, creatividad y de impulso a la acción. Este control proporciona:

Información de los resultados obtenidos respecto de las áreas críticas para la organizacion; finanzas, marketing, producción.

- **Cuadro de mando (CMI):**
  Este cuadro de mando integral (CMI) es un sistemas que interrelaciona cuatro perspectivas: **financieras, clientes, procesos internos, innovación/aprendizaje.** Considera asimismo cuatro equilibrios: objetivos, medidas financieras y no financieras, indicadores históricos, provisionales y perspectivas internas y externas. Incorpora el propósito de generación de valor como factores de éxito los referidos a fidelización de clientes, la creación/distribución de productos/servicios de calidad, la búsqueda de nuevos productos y servicios, la motivación y formación de los recursos

humanos, así como una mejora continua integral.

Una relación de tales indicadores sería:

- **Perspectiva Financiera:**
  Trata de dar respuesta a la cuestión de qué indicadores. Indicadores como por ejemplo; flujo de caja(um), valor de mercado(um), beneficios sobre:
  -activos(%), rendimiento de activos
  -netos(%), margen de beneficios(%)

- **Perspectiva del Cliente:**
  Refleja el posicionamiento de la organización en los segmentos del mercado donde quiere competir, y trata de determinar cuales son los indicadores mas relevantes que definan como ha de presentarse la organización a sus clientes para alcanzar la visión encerrada en la estrategia, y desembocar con ello en el logro de la actuación financiera deseada. Los indicadores de resultados suelen referirse a conceptos tales como cuota de mercado, ingresos por segmento, satisfacción/retención de los clientes, los cuales pueden relacionarse con aquellos atributos de los productos y servicios sobre los que la organización puede actuar para ofrecer valor a los clientes.

- **Perspectiva de los Procesos Internos:**
  La determinación de los procesos internos críticos dependerá de los objetivos y las acciones que se hayan considerado para las perspectivas del cliente.

- **La Perspectiva de la unidad de negocio:**
  El proceso más a largo plazo derivado de una estrategia e innovación, que permitirá el desarrollo de nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro. Tales como; rotación de stocks(días), mejora de la productividad(%), entrega a tiempo(%).

- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:**
  Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la base para alcanzarlos. Para cualquier estrategia, los recursos humanos, junto con los materiales, son la clave del éxito. Los inductores de

aprendizaje y crecimiento provienen fundamentalmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas de información, y los procedimientos y rutinas organizativos.

- **Perspectiva de Recursos Humanos:**
  Esta se centra fundamentalmente en el ámbito del personal. Integrando las funciones, capacidades y características de los distintos empleados y puestos específicos. Indicadores como; nº de empleados(nº), rotación de empleados(%), media de años de servicios de los empleados en la empresa(nº), edad media de los empleados, días al año de formación por los empleados, proporción de empleados con titulación universitaria(%), absentismo medio(nº), proporción de empleados menores de 40(%).

- **Balance de puntos fuertes y débiles:**
  Este balance puede hacerse, respecto a una situación anterior de nuestra propia organización o de la que nos estemos planteando para el futuro, o de una organización con el mismo personal, cifra de ventas, inversiones, etc. La evaluación de la gestión permite identificar los desfases, retrasos o impedimentos para alcanzar los objetivos propuestos, y la potencialidad a disposición de la empresa para no sólo alcanzar sino también superar tales objetivos implican:

  - ✓ Evaluación de productos y procesos tecnológicos: márgenes, rentabilidad, ciclo de vida, calidad, etc.
  - ✓ Evaluación del sector: tendencias, competencia, ratios medios, estándares utilizados.
  - ✓ Evaluación de resultados: rentabilidad, fortalecimiento empresarial.
  - ✓ Evaluación de rendimientos: unidades de organización, funcionales (producción, ventas, personal, etc) de cada uno de los grupos, de la estrategia, etc.

- **Análisis comparativo interempresas:**
  Servirá de referencia respecto a organizaciones que estén llevando a cabo

nuestra misma actividad o en distintos periodos de tiempo. Habrá que elegir las magnitudes a tener en cuenta para la comparación e intentar ser lo mas objetivos posible. Este análisis busca profundizar la eficiencia. A partir del balance de puntos fuertes y débiles y del análisis comparativo inter-organizaciones, se elaborara el correspondiente Plan de Mejora.

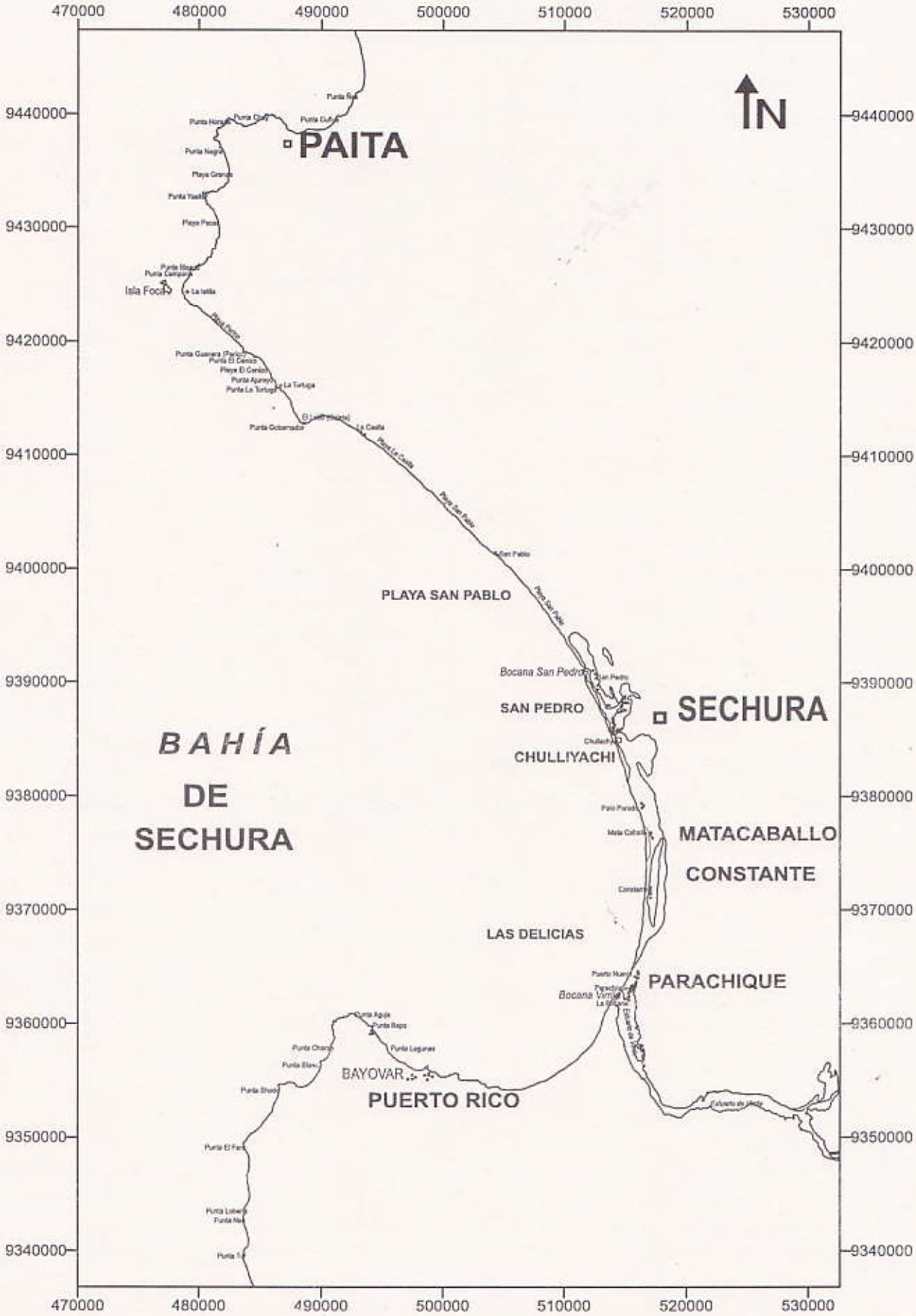
1.6. CONCLUSIONES

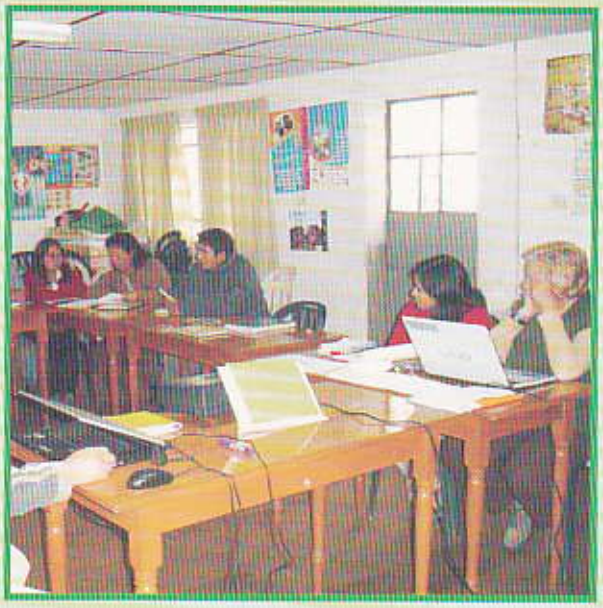
En conclusión el CONTROL es una pieza clave en cualquier organización, sin una elaborada comparación de resultados en función de los esperados, caería en numerosas situaciones de inestabilidad, en los distintos ámbitos de la misma. Hoy en día, debido a la gran competencia existente y gracias a la información, tanto la que nos aporta el exterior como la propia información interna, una organización no es concebible sin que en ella se lleven a cabo unos sistemas de control, ya que de estos vendrá la información necesaria para corregir las desviaciones negativas que se encuentren.

BIBLIOGRAFIA

- KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz; Administración una Perspectiva Global, décima edición. Cap. IV. Mc Graw Hill Interamericana S.A., México 1994.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; Gilbert, Daniel; Administración, Sexta edición.
- DIEZ de CASTRO, Administración de Empresas, editorial pirámide, Madrid, 1996.
- Hellriegel, Administración de Recursos Humanos.
- FERNANDEZ DÍAZ, María José; ALVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel; HERRERA RORANZO, Emiliano. La Dirección Escolar Ante los Retos del Siglo XXI, Editorial Síntesis S.A., 2002.
- ÁLVAREZ, Manuel; El Equipo Directivo - Recursos Técnicos de Gestión, Editorial Laboratorio Educativo, 2002.
- DIAZ DIAZ, Hugo; Instrumentos Para el Proceso de Cambios en la Gestión, Instituto Peruano de Administración de Empresas.
- FARRO CUSTODIO, Francisco; Planeamiento Estratégico Para Instituciones Educativas De Calidad, Editorial UDEGRAF S.A. Lima, Edición 2001.
- VARGAS VARGAS, Laura; BUSTILLOS DE NUÑEZ,GRACIELA;Tècnicas Participativas para la Educación Popular. Tomo I Octava edición Perú 2000.
- ISLA RIOS, Manuel; Gestión Educativa de Calidad. Editorial Palomino, 2006.
- PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com Visión pag. 6 y 8

MAPA DE LA BAHÍA DE SECHURA





Proyecto:

"Manejo sostenible de recursos hidrobiológicos con desarrollo humano y social con pescadores extractores de mariscos y sus familias de la Bahía de Sechura. (Perú)".

Ejecutan:

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

Financian:

XUNTA DE GALICIA

cooperaciongalega

Amigos ESCAES Perú

Sechura - Piura - Perú
2009