

## Boletín 2-2000, artículo 1º

### Control de la gestión. Un asunto viejo en la administración (I parte)

*Juan Manuel Agüero Arias, M.B.A.*

#### Control: Concepto mal interpretado

Desde hace bastante tiempo se viene hablando de esa función de la Administración denominada control, pero sin embargo, es frecuente cuando les pregunto a estudiantes o a otras personas sobre ¿Qué es control?, ¿Considera útil el Control?, las respuestas dejan ver la existencia de algunos prejuicios que lesionan esta importante función, así por ejemplo se escucha: solo buscan lo malo, lo único para lo que sirve es para desmotivar, entorpece la labor de los que trabajan, es a posteriori, cuando ya todo ocurrió, o simplemente consideran que es labor de los auditores y otras opiniones similares.

Gran parte de ese mal ambiente que sobre la función de control existe se debe a un desconocimiento de los verdaderos alcances del término, es así como en muchas ocasiones se confunde el control con: algunas malas prácticas de quienes supervisan desde un punto de vista jerárquico y técnico, un control interno excesivo o bien auditores internos y externos que no se ponen en los zapatos del auditado.

Y es que ante la ausencia de disposiciones concretas por parte de quienes administran las organizaciones, los auditores en ocasiones hemos tenido que hacer un trueque entre el rol de evaluar el cumplimiento de controles con el de sugerirlos.

Sin embargo, los auditores por formación, estamos primordialmente enfocados a lo que llamamos control interno, que es tan solo una parte de la función de Control en las organizaciones y que tiene como objetivo salvaguardar los bienes y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera. Por lo que usualmente recomendamos «dispositivos de control», tales como palabras de paso, revisiones, registros y conciliaciones.

#### El Control de la Gestión

Hoy lo que me interesa es referirme al Control como una función más amplia y que ineludiblemente recae sobre los que administran recursos, sean estos privados o en nuestro caso, universitarios (públicos), y es que es indiscutible, la necesidad de un monitoreo constante del rumbo de la organización, dicho en otras palabras, vigilar que se este cumpliendo en efectividad y tiempo con las actividades programadas necesarias para alcanzar las diferentes metas que conforman los principales objetivos que una organización se planteó.



Quizás el mejor ejemplo didáctico, para explicar lo que es el Control en una empresa u organización, es el que utiliza Alvaro Cedeño<sup>1</sup> en uno de sus libros, al tomar como muestra, el desafío de llevar una nave espacial a la Luna. Primero que todo, tenemos un objetivo, llevar una nave tripulada a nuestro satélite más próximo, para lo cual se ha realizado toda una planeación y disposición de recursos (estrategia), que equivale en nuestro ejemplo a diseñar una ruta, con determinados puntos a los cuales debe llegar la nave (organización), en determinados plazos de tiempo y con especificaciones precisas.

Para monitorear que la nave (empresa), llegue a su objetivo, existe un Centro de Control, que constantemente esta evaluando la trayectoria de la nave con respecto a determinados puntos críticos en la ruta planeada. Cuando se detecta una desviación o retraso, se procede a ejecutar acciones correctivas para rectificar la ruta y llegar al punto deseado, ya sea modificando la potencia o efectuando variaciones en la trayectoria. Igual ocurre en las organizaciones, donde un Director o Gerente y su equipo, evalúan la gestión y corrigen lo pertinente, pero para lo anterior hay que tener claros los objetivos.

### **Necesidad de un Control Estratégico en cuanto a su enfoque**

En el caso de las organizaciones y especialmente en las no lucrativas, la determinación de los objetivos es una tarea más difícil de precisar, por esto el proceso de dibujar el estado futuro de la organización, debe ser una acción creativa, a la cual se le debe dar suma importancia.

Sin embargo, ese proceso de esbozar un estado futuro, no debe quedar solamente en hacer un enunciado de adonde se quiere llegar, las organizaciones ordenadas deben establecer una programación de las actividades a realizar, algunas de carácter permanente o repetitivas y otras especiales, para las cuales se deben asignar los recursos humanos y materiales necesarios, y esto, es ni más ni menos que la operacionalización de sus estrategias.

Pero no basta, con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales, están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así las cosas, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

Hasta el momento, al hablar sobre los factores críticos de éxito quizás se pudo interpretar que son aspectos de carácter general para la organización en su totalidad, pero, es necesario dejar claro que cada subunidad organizativa, llámese un laboratorio en una universidad, un módulo secretarial o una planta productiva en una Empresa, tienen sus propios factores críticos de

---

<sup>1</sup> Cedeño Gómez, Alvaro: Administración de la Empresa, EUNED, 1983.

éxito, cuyos encargados deberán identificar a la luz de las estrategias de la entidad y monitorearlas a efecto de mantener control sobre las mismas y garantizarse que estén aportando lo que de ellas se espera al logro de los objetivos organizacionales.

### **Necesidad de un Control Estratégico como función**

Una segunda razón por la cual el control debe ser estratégico, es que como función de la administración se debe plantear cómo distribuir de la mejor manera posible los recursos con los que se cuenta, es así como, para monitorear la gestión de diferentes unidades en una organización, debemos utilizar diferentes estrategias o combinaciones de éstas, buscando el máximo beneficio para la entidad.

A modo de ejemplo, cuando se trata de actividades de investigación, una asesoría legal o una unidad de imagen institucional, donde la evaluación de la gestión es difícil de establecer, quizás lo más oportuno es fortalecer lo que algunos han llamado un Control de Individuos, fomentando el autocontrol y procurando aprovechar las fuerzas naturales y positivas de los individuos de querer hacer bien las cosas. En esta estrategia, la apropiada selección de personal, su entrenamiento, la creación de una cultura positiva en la organización y apropiados incentivos al grupo, pueden dar mejores resultados que otras prácticas.

Esta y otras estrategias base de control que existen, pueden ser adaptadas o combinadas para aplicarlas en las diferentes áreas o actividades de una organización, sin embargo, las trataremos en otra ocasión.