

¿CONTROL DE GESTIÓN O GESTIÓN DE CONTROL?

Autor:

José Carlos Dextre Flores

Profesión:

Contador Público y Licenciado en Administración por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Contabilidad con mención en Auditoría superior – UNMSM.

Cargo y lugar de trabajo:

Auditor y Consultor de empresas. Jefe del Departamento Académico de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Miembro del Consejo Normativo de Contabilidad

Resumen

La tentativa de respuesta al título del presente artículo, enmarca el análisis sobre el concepto puro del control como función fundamental de la administración que aplica toda entidad en la búsqueda de su realización institucional. La intervención del control en el desenvolvimiento de las actividades que realizan las organizaciones para alcanzar los objetivos previstos de orden económico, social o político, constituye su principal actividad pues busca asegurar que dichas actividades, traducidas en operaciones y procesos, se desarrollen de manera segura, continua y confiable, tanto para quienes integran la organización como para quienes tienen expectativa de la eficiencia de la gestión y la eficacia de los resultados esperados. En esta presentación se plantea revisar el concepto de control y su aplicación en el ejercicio de vigilar el desempeño de la gestión y por otro lado, señalar cómo debe gestionarse el control para lograr resultados eficientes y efectivos.

Palabras clave:

control, organización, actividades, gestión.

1. Introducción

La administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control. La coherencia y cohesión entre ellas produce una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos que emplea para el logro de las metas y objetivos planeados. En tal sentido, se definen las funciones de la administración para centrar el análisis en el control.

El planeamiento es la función mediante la cual la administración establece los objetivos que pretende alcanzar y elige los mejores medios para tal propósito en la búsqueda de su realización como entidad generadora de recursos y de satisfacción ciudadana. Para ello, debe reconocer en la sociedad las necesidades de demanda de bienes y servicios que pudiera atender, analizando los riesgos (amenazas) y ventajas (oportunidades) en el proceso de convergencia entre necesidad (demanda) y satisfacción (oferta), que le permita definir su visión y misión como entidad.

Las actividades y su ejecución en una entidad están a cargo de la organización, la que se define como el conjunto de personas comprometidas en la consecución de objetivos comunes mediante la ejecución de acciones debidamente coordinadas y comunicadas. Esta definición simple es muy compleja en la práctica pues implica considerar características de los bienes y servicios a producir,

ubicación, dimensión, extensión, entre otros factores, que determinan la naturaleza del giro del negocio y condicionan el tipo y estructura de organización a instituir. Para ejecutar las actividades, la organización define las funciones que necesita y los sistemas y procedimientos con los cuales llevarlas a cabo.

La dirección es la función de la administración que establece las políticas a través de las cuales se deben llevar a cabo las actividades del negocio, por tanto, define cómo y para qué se establecen las funciones de la organización, los tipos de sistemas y formas de procedimientos que deben emplearse. Así, se establecen políticas de precios, compras, ventas, créditos, personal, entre otras. La dirección tiene como función primordial guiar, influir, motivar y convencer a los integrantes de la organización para conseguir los objetivos institucionales.

Las actividades, llevadas a cabo conforme han sido definidas e identificadas, son competencia de la organización. Es aquí donde aparece el control, como la función de la administración de asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados. Siendo el control la función de aseguramiento de actividades, ambos se encuentran íntimamente ligados en su operatividad. En efecto, las actividades, al estar vinculadas a riesgos de no cumplimiento a la posibilidad de errores o desviaciones en su ejecución, tienen en el control la mitigación de esos riesgos mediante acciones de prevención, detección o corrección.

En este estado, es conveniente precisar el concepto de actividades que se maneja en el presente artículo. En su acepción, se le identifica como acciones, también como movimientos, es decir, está marcado por la dinámica de la aplicación o la ejecución. En términos de administración de negocios, su significado está asociado al concepto de giro de negocio o actividad económica que una administración ejecuta para lograr los objetivos institucionales.

En este contexto, se explica el concepto de gestión, término que ha tomado protagonismo en el léxico de los negocios, la empresa y la academia. Hablar de gestión, es tener un amplio entendimiento del concepto de administración, toda vez que esta última la comprende como la parte encargada de la ejecución de actividades de una entidad. En este sentido, gestión se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados. Entendida así, la gestión tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre planes y objetivos establecidos. La principal responsabilidad de la gestión es conducir los planes de la organización a resultados exitosos mediante el empleo de medios eficientes, del uso económico de los recursos y de la eficacia en el logro de los resultados.

2. Control de gestión

El control «es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados» (Pérez-Carballo 2006: 21). A su vez, para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 610) «es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas». En tal sentido queda claro que el control es la función que actúa sobre:

- los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones,
- el rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos, y
- la gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada.

2.1 La función de control

El control se establece con relación al esquema de la organización y requiere cubriendo menos los siguientes pasos:

- Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento
- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión

El control, tiene el fin de alertar cuando se conoce que «no se alcanzarán las metas».

2.2 Temporalidad del control

El control, en función a la oportunidad en que interviene se presenta como:

- Control previo: determina las seguridades a emplear antes de ejecutar la actividad para evitar los errores, como la restricción de acceso a los sistemas.
- Control simultáneo: el que concurre con la ejecución de la actividad; por ejemplo, autorización para ejecutar una operación.
- Control posterior: el que se produce después de ejecutada la actividad; por ejemplo, arqueoso inventario físico o revisión de resultados.

2.3 El ejercicio de control

La dirección establece el control y emplea las siguientes herramientas de control: **Instrumentos de gestión** establecidos para guiar el accionar de la gestión con precisiones sobre el control, como manuales de organización y funciones, manuales de sistemas y procedimientos, presupuestos operativos y financieros, entre otros. **Planes de control** con programas que permitan conocer periódicamente el desempeño, avances de planes, medición y evaluación de resultados de los presupuestos, entre otros objetivos de gestión. **Sistemas de información** operativos, administrativos y financieros, con información en tiempo real sobre el desenvolvimiento de las actividades y sus resultados, el cumplimiento de políticas, información financiera, entre las principales. **Programas de verificación** mediante el seguimiento de la implantación y el efecto producido de las medidas recomendadas por el control y dispuestas por la gerencia para corregir las desviaciones.

3. Gestión de control

Ahora corresponde analizar cómo se gestiona el control a través de la adopción de una estructura basada en la organización de la entidad. Al tratar sobre el proceso de control, Arturo César Amaro (2009: 377) expresa que «el proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo».

En síntesis, el control estratégico complementa la planeación estratégica e intenta monitorear: el grado de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos, la adecuación de éstas a las amenazas y oportunidades del ambiente, la competencia y otros factores externos y, la eficiencia y otros factores internos. El control administrativo, se practica en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos, bajo criterios y patrones tradicionales. El control operativo, se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, los diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y al mismo tiempo de control operativo.

3.1 Componentes de control

Los mecanismos que adopta la dirección para establecer y ejercer el control, son:

Criterios o estándares de control son aquellos que se basan en los rendimientos establecidos en los planes institucionales que fijan metas, objetivos y consecuentes actividades. Un estándar es el nivel de resultado esperado con relación a una meta u objetivo esperado, tomado de la información que permite evaluar el desempeño para la toma de decisiones. Entre otros, existen estándares de calidad, producción, rendimiento, volúmenes de ventas, indicadores de rentabilidad.

Información sobre las actividades que indica el rumbo seguido por las actividades y cómo ha servido en la consecución de los objetivos y su nivel de rendimiento. La información de comportamiento y resultados alcanzados, permite conocer sobre el empleo eficiente de los recursos, la efectividad del rendimiento y la economía de las operaciones. La información es producto de actividades de control efectuadas por el nivel superior responsable de los procesos, operaciones y de las metas a conseguir.

Medición del desempeño que consiste en el proceso a través del cual la información sobre el desempeño se compara con los criterios o estándares establecidos.

El resultado de la medición puede indicar que el desempeño real es igual, inferior o superior al esperado. El resultado de la medición debe ser evaluado para identificar las razones justas de éxito, déficit o superávit, a fin de tomar las acciones apropiadas de ajustes y correcciones, así como los nuevos estándares de rendimiento aplicables.

3.2 El riesgo empresarial

El riesgo es la posibilidad de que un incidente o condición afecte negativamente los planes y objetivos. Las entidades establecen sus objetivos a nivel estratégico y son las bases para las actividades que se traducen en operaciones, informes de resultados y cumplimiento de tareas. Enfrentan una variedad de riesgos producidos por factores externos (amenazas) e internos (debilidades), alineados con el apetito al riesgo y sus niveles de tolerancia.

Según COSOERM¹ el apetito al riesgo se define como «el grado de riesgo, en un nivel amplio, que la organización o la entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos» y la tolerancia al riesgo se define como «el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico y se debe alinear con el apetito de riesgo de una organización».

Elementos de riesgo: la gestión debe identificar los potenciales elementos de riesgo que afectan los planes estratégicos y logro de objetivos. Estos elementos constituyen eventos provenientes de factores externos como mercado, regulaciones gubernamentales, avance tecnológico, demandas sociales y de factores internos como los sistemas adoptados, la estructura y cultura organizacional, los procesos operativos y administrativos, entre otros.

Valoración del riesgo consiste en evaluar el posible efecto que puedan producir los potenciales eventos en la consecución de los objetivos. Según COSO-ERM Framework PWC (2011: diapositiva 77), «se debe valorar su impacto y probabilidad utilizando metodologías cualitativas, cuantitativas o una combinación de ellas. Los eventos negativos se analizan en forma inherente y en forma residual». Hablar de riesgos es hablar de los controles que la administración establece para prevenir, mitigar y corregir las desviaciones o incumplimientos en la ejecución de actividades. La reciprocidad de riesgo – control, es inherente a la naturaleza de toda entidad y negocio.

3.3 La efectividad del control

La información que producen los sistemas y procesos de la función de control respecto del desempeño de la organización pretende que la alta dirección o la gerencia puedan tomar decisiones en la prevención y mitigación de los riesgos y la corrección de sus efectos. Las acciones y actividades de control basadas en políticas y plasmadas en procedimientos deben asegurar las actividades, dando

respuesta a los riesgos en todos los niveles de la organización. Para que sean efectivas, las políticas deben estar escritas en manuales o directivas e indicar *qué se debe hacer*. Los procedimientos, también en manuales, deben indicar *cómo se hace* y vigilar su cumplimiento con el seguimiento de las actividades.

Conclusiones:

1. Control de gestión o gestión de control puede entenderse como lo mismo; sin embargo, la forma cómo se administran las empresas para enfrentar los riesgos de los negocios supone una gestión paralela de aseguramiento de actividades. Por tanto, lo pertinente es hablar de gestión de control.

2. El control es una función fundamental de la administración; reducirla a un mero proceso es limitar su capacidad generadora de aseguramiento de las actividades operativas y administrativas para alcanzar los objetivos institucionales planeados.

3. Una función de control efectivo, debe considerar:

- Una estructura basada en el plan de organización con niveles de autoridad y responsabilidad y separación de funciones claramente definidos

- La adopción de sistemas y procedimientos coherentes con las funciones de la organización encargada de las actividades conducentes al logro de los objetivos

- El compromiso del cuerpo directivo y gerencial para que la organización adopte una cultura de eficiencia, eficacia y economía basada en controles

4. El control es efectivo si está bien estructurado, es continuo y seguido por toda la organización. Debe estar alineado con las políticas que definen cómo hacer las actividades y con los propósitos institucionales.

5. Dada la complejidad de los negocios, conviene a las organizaciones contar con un órgano de apoyo que les ayude a ejercer con eficiencia el control como una oficina de contraloría, auditoría interna o una oficina de gestión de control.

Referencias bibliográficas

AMARU, Antonio César

2009 Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo. Primera edición. México: Pearson Educación de México.

BATEMAN, Thomas S. y A. SNELL SCOTT

2009 Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. Octava edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

PÉREZ CARBALLO VEIGA, Juan F

2006 Control de la gestión empresarial. Sexta edición. Madrid, España: Libros Profesionales de Empresa. Esic Editorial.

ANTHONY, Robert N. y Vija y GOVINDARAJAN

2003 Sistemas de Control de Gestión. Décima edición. España: McGraw-Hill/Interamericana de España Editores.

2011 **Committee On Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** «Enterprise Risk Management Conceptual Framework». USA. PricewaterhouseCoopers (Perú). Presentación en Diplomatura PUCP.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. 1996 Administración. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

¹ **Committee On Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** "Enterprise Risk Management Conceptual Framework"

LIDERAZGO Y CONTABILIDAD: NUEVOS RETOS Y DESAFÍOS PARA LOS ESTUDIANTES DE CONTABILIDAD

Autor:

Jefferson Alexis Torrejón Aguilar

Estudiante de 7mo ciclo de contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Actualmente la profesión de contabilidad está cambiando vertiginosamente debido al fenómeno de la globalización, los avances tecnológicos y las considerables modificaciones a nivel doctrinal y práctico. En este sentido, la adopción en nuestro país de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el IASC (International Accounting Standards Committee) ha dado un nuevo impulso a la carrera, lo que obliga también a sus profesionales y estudiantes a cambiar la concepción de la contabilidad.

Hoy el mundo necesita de otro tipo de expertos contables. Así, se plantea un modelo con profesionales formados en competencias, alta capacidad crítica y de análisis de los sistemas de información y los procesos de negocio, habilidad para presentar información confiable y relevante en los estados financieros, facultad de proyección de los mismos en la toma de decisiones, buen dominio de lenguas extranjeras y alta capacidad de comunicación y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales.

Los estudiantes de Contabilidad, en especial los de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asumimos este desafío de cambiar el rostro de la carrera en el Perú a través de este nuevo modelo de «contadores líderes».

El contador era visto en periodos anteriores como la persona fastidiosa que se acercaba a la empresa para pedir cada mes la documentación de las transacciones a fin de poder calcular el importe de las obligaciones con el Estado, es decir, los tributos por pagar.

En otras palabras, el contador era considerado únicamente como el profesional encargado de registrar las operaciones económicas y de calcular la utilidad para pagar los impuestos correspondientes por cada periodo y ejercicio.

Esta concepción ha cambiado, ya que hoy el contador es indispensable para las entidades, pues se ha convertido en el administrador de la información económica de las organizaciones,