

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía



UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Federico Donneys González

Docente

Noviembre 2011

Evaluación Desempeño

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Proceso de evaluación de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

Planificación contingente

Auditoria

Seguimiento, medición, análisis BSC

E
V
A
L
U
A
C
I
O
N



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Proceso de evaluación de estrategias

Otro de los elementos importantes a los que se le debe efectuar seguimiento, medición, análisis y mejora es a la estrategia corporativa. La alta dirección institucional debe conocer con claridad si dicha estrategia se ha desplegado en el sistema de gestión y realmente funciona, es decir si es eficaz y efectiva.

En la actualidad, se conocen muchas instituciones donde el plan estratégico institucional no es más que un "documento" que se construyó con el propósito de cumplir un requisito, pero no se vive en la realidad y, por supuesto, tampoco se mide.

Esto hace que unos pocos (a nivel directivo) sepan realmente qué quiere la alta dirección en términos estratégicos; pero a nivel operativo (táctico), nadie sabe con exactitud si existe este plan estratégico. Esta situación puede traer serios problemas al crecimiento institucional y al logro de los intereses corporativos.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Proceso de evaluación de estrategias

Se ha interpretado el *Balanced Scorecard* como un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión, para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo, lo que en la actualidad resultó útil en las organizaciones, en la llamada gestión estratégica integral.

A través de BSC se permite la visualización de la eficacia de la estrategia corporativa desde cuatro categorías, según el tipo del negocio, así:

Financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista, desde la perspectiva del accionista.

Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación, desde la perspectiva del cliente, es decir qué elementos lo satisfacen.

Proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

Aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Proceso de evaluación de estrategias

A medida que suceden cambios internos y externos en una firma, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es imperativo que la alta gerencia en forma sistemática revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias.

La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo con que la evaluación del proceso de GE es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es alertar a la gerencia con respecto a problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada.

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.

Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

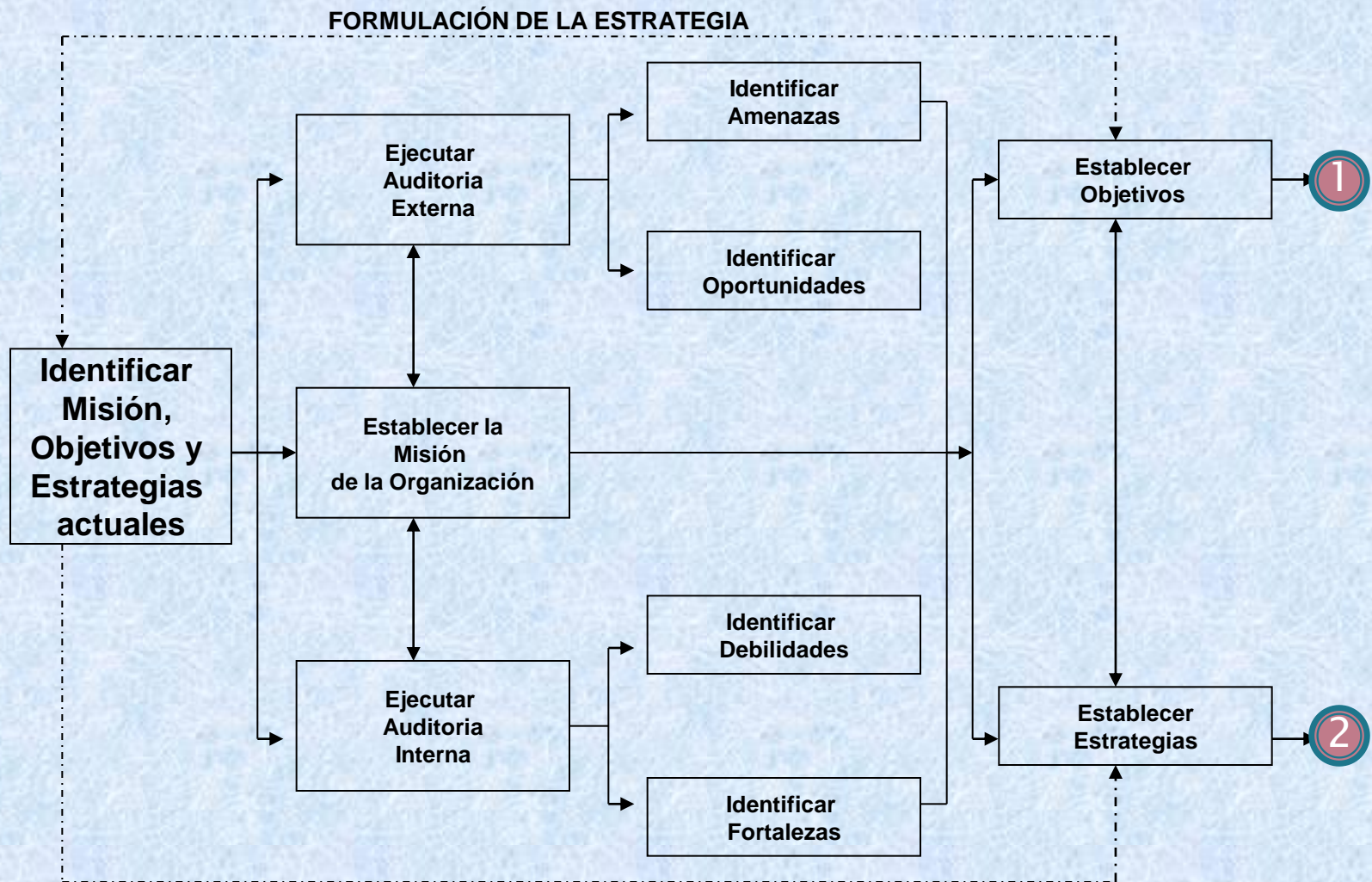
[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA



Siiguiente...

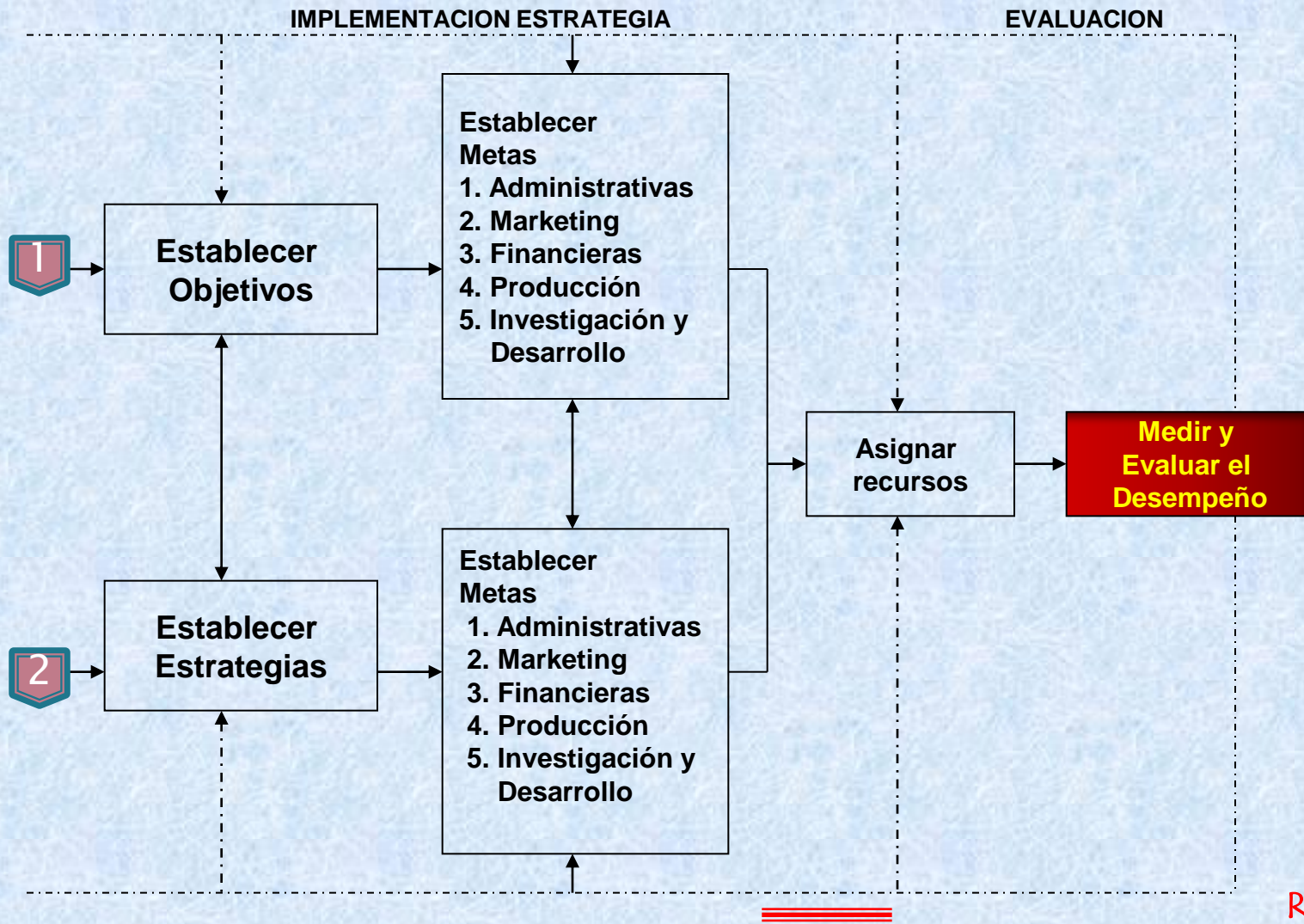
Retroalimentación



Regresar ...

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA



SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

Es frecuente que en una firma los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosos.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos, económicos o demográficos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización plena de las metas y objetivos.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

Algunas preguntas iniciales que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas ?

¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas ?

¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas ?

¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?

¿Existen ahora otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

1. Revisión de los fundamentos de la estrategia

Dentro del proceso de evaluación de estrategias es adecuado comenzar con una revisión de los fundamentos de la estrategia actual de una organización, pues los factores internos y externos sufren cambios.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

2. Medición del rendimiento organizacional.

La segunda actividad de evaluación de estrategia consiste en determinar si se han alcanzado las metas y objetivos proyectados, dado que son componentes decisivos de un sistema efectivo de GE.

Cuando los objetivos o metas proyectados no se logran o cuando no se avanza hacia su realización, es imperativo el uso de medidas correctivas. Una amplia gama de factores puede impedir el avance satisfactorio hacia la plena realización de las metas y objetivos; entre ellos, los cambios súbitos de la economía, las estrategias no efectivas y las políticas poco razonables.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

3. Adopción de medidas correctivas

Ninguna empresa puede vivir como si fuera una isla, y no puede, tampoco, estar al margen de los cambios.

La tercera fase del proceso evaluativo de estrategias, la adopción de medidas correctivas, se necesita para saber si una organización está alcanzando sus metas y objetivos.

Los ambientes internos y externos de las organizaciones nunca habían sido tan complejos y dinámicos.

En sus estimulantes obras, *El shock del futuro* y *la Tercera ola*, Alvin Toffler afirma que el medio se está volviendo tan dinámico y complejo que amenaza a la gente y a las empresas con el llamado "shock del futuro".

Este fenómeno ocurre cuando la naturaleza, la velocidad y los tipos de cambios rebasan la capacidad de adaptación de una empresa o individuo. La estrategia de evaluación acrecienta la habilidad de una organización para adaptarse en forma exitosa a las circunstancias cambiantes.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Marco de evaluación de estrategias

1. Revisión de las bases de la estrategia.
Preparar y comparar matriz revisada de
evaluación de factor interno

[Dar clic aquí](#)

1. Revisión de las bases de la estrategia.
Preparar y comparar matriz revisada de
evaluación de factor externo

Si
Ocurren cambios
significativos?

No

2. Medir el desempeño organizativo.
Comparar el progreso proyectado con el
real, en cuanto al logro de metas y
objetivos proyectados

Si
Ocurren cambios
significativos?

No

Seguir el curso actual

3. Tomar medidas correctivas

No

Seguir el curso actual

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

La evaluación de estrategias en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto.

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejercen control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es: ¿proporcionan las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia? En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos, es posible que las tasas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad.

Los informes de evaluación de estrategias deben dar datos adecuados sobre situaciones como éstas.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir todos informes.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones; debe fomentar la comprensión y la confianza mutuas y el sentido común.

Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro sólo por razones evaluativas.

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

Como **octavo** punto, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas.

Para las grandes se requiere un sistema más elaborado y detallado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales.

En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y con sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información.

El conocimiento de los ambientes locales generalmente hace que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en empresas pequeñas que en empresas grandes.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Requisitos de un sistema efectivo de evaluación

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un período determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño.

Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategia.

Finalmente, los gerentes deben darse cuenta de que no existe un sistema ideal de evaluación de estrategias.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Planificación contingente

Los imprevistos pueden llevar a la obsolescencia las estrategias de una empresa, a pesar de la cuidadosa formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Con el objeto de reducir al mínimo el impacto de los peligros potenciales, las organizaciones deberían desarrollar planes contingentes como parte del proceso de evaluación de estrategias. Estos planes se definen como "planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera".

Sólo se deben desarrollar para áreas de alta prioridad, no para todas las contingencias posibles.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Planificación contingente

Linneman y Chandran afirman que un plan contingente efectivo conlleva el siguiente proceso de siete pasos:

1. Identificar los hechos favorables y desfavorables que podrían afectar la estrategia de la empresa.
2. Especificar los puntos de accionamiento. Calcular aproximadamente en qué momento deberían entrar en acción los diferentes planes de contingencia. Determinar cuándo se supone que deben ocurrir las contingencias.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia. Estimar el daño o beneficio potencial de cada hecho contingente.
4. Desarrollar planes contingentes. Cerciorarse de que son compatibles con la estrategia actual y de que son factibles económicamente.
5. Evaluar el contra impacto de cada plan contingente. O sea, estimar cuánto aprovechará o eliminará cada plan contingente. Esto cuantificará el valor potencial de cada plan contingente.
6. Determinar las primeras señales de alarma con respecto a hechos contingentes. Verificar las señales de peligro.
7. Para hechos contingentes con señales tempranas de alarma, diseñar planes anticipados de acción con el fin de aprovechar el tiempo disponible de respuesta.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

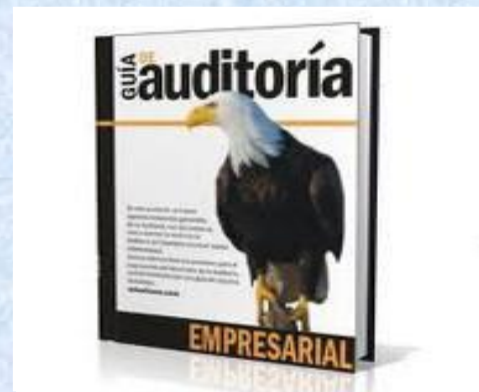
Evaluación, control y revisión de estrategias

Auditoría

Una herramienta de uso frecuente en el proceso de evaluación de estrategias es la auditoría.

La Asociación Americana de Contaduría (AAA) la define como "***un proceso sistemático para la obtención y evaluación objetiva de evidencias con respecto a afirmaciones sobre hechos y acciones económicos, para verificar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, y la comunicación de los resultados a los usuarios interesados***".

El personal que se dedica a efectuar auditorías se puede clasificar en tres grupos: auditores independientes, auditores gubernamentales y auditores internos



[Dar clic aquí...](#)

[Siguiente...](#)

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Auditoria

Preguntas claves de evaluación de estrategias.

1. ¿Opina usted que el sistema de GE existe para suministrarle un servicio en sus labores cotidianas? ¿Cómo le ha ayudado en este aspecto?
2. ¿Ha proporcionado el sistema de GE el servicio prometido al comienzo de su diseño y "ejecución"? ¿En qué áreas, en su opinión, ha fallado y surtido efecto?
3. ¿Opina que el sistema de GE se ha ejecutado teniendo en cuenta los costos y beneficios? ¿Hay alguna área en la cual usted considera que los costos han sido excesivos?
4. ¿Se siente cómodo utilizando el sistema? ¿Se debería haber dado mayor atención a la comparación entre los resultados del sistema y sus necesidades? En caso afirmativo, ¿en qué áreas?
5. De acuerdo con su opinión ¿es el sistema suficientemente flexible? En caso de no serlo, ¿qué cambios sugeriría?

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Auditoria

Preguntas claves de evaluación de estrategias.

6. ¿Mantiene usted todavía Información almacenada en un cuaderno o en otro lugar? En caso de ser así. ¿compartirá dicha afirmación con el sistema? ¿Ve usted algún beneficio en ello?
7. ¿Opina usted que el sistema de GE continúa evolucionando? ¿Puede usted influir en esta evolución? En caso de respuesta negativa, ¿por qué?
8. ¿Le proporciona a usted el sistema información oportuna, pertinente y exacta? ¿Existen áreas de deficiencia a este respecto?
9. ¿Opina que el sistema hace uso excesivo de procedimientos y modelos complejos? ¿Puede sugerir áreas en las cuales se podrían utilizar técnicas menos complicadas?
10. ¿Considera usted que ha prestado suficiente atención a la seguridad y al carácter secreto de la información en el sistema? ¿Puede sugerir mejoras en estos aspectos de la operación?

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Pasos

Paso 1: Coherencia en directrices

Paso 2: Identificación de directrices

Paso 3: Formulación de objetivos estratégicos

Paso 4: Establecer el mapa causal o estratégico

Paso 5: Desplegar los objetivos en los procesos

Paso 6: Establecer el cuadro de mando

Paso 7: Establecer el cuadro de control por procesos

Paso 8: Seguimiento y medición

Paso 9: Análisis y mejora

Paso 10: Presentación del Informe

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 1: Coherencia en directrices

La visión, la misión y las políticas deberán estar definidas en directrices estratégicas, que reflejan la intención de la organización desde las cuatro perspectivas. Esto marca un punto de partida vital a la hora de planear la estructura del plan estratégico.

Las directrices estratégicas son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión y las políticas, los cuales deben ser coherentes entre sí.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

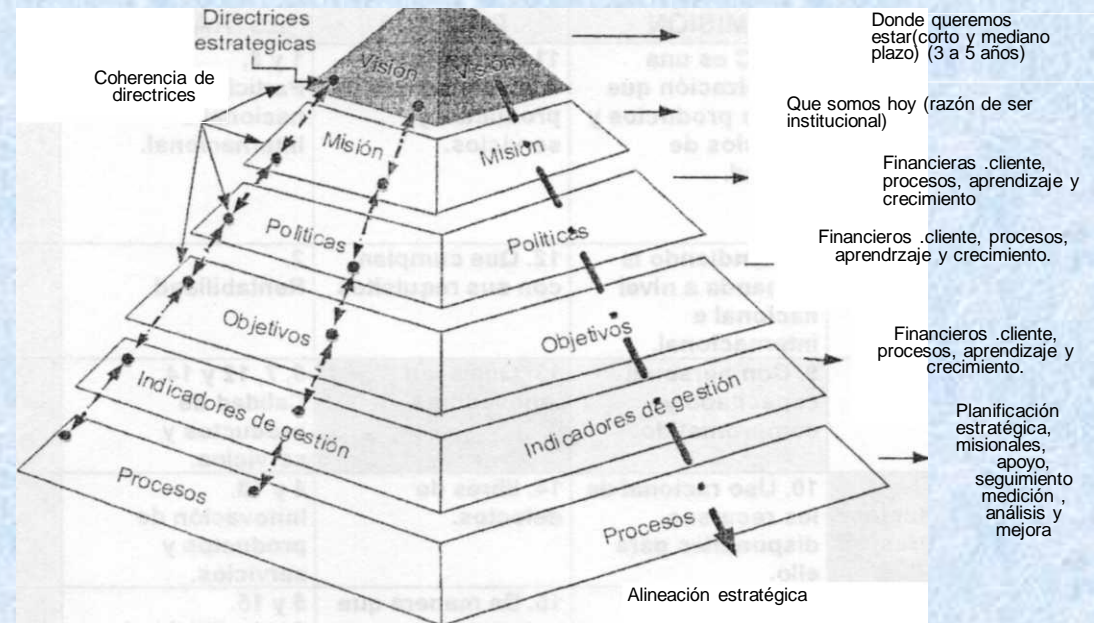
Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 2: Identificación de directrices

Ahora identifiquemos las directrices de la visión, la misión y la política de calidad, para luego definir una gran directriz que las contenga a todas, clasificadas por perspectivas.



Fuente: figura Estrategia institucional por directrices, Libro Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, Ríos Giraldo Ricardo M. Pag. 143

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 3: Formulación de objetivos estratégicos

Recordemos que un objetivo es algo pretendido o ambicionado con respecto a un requisito en particular, calidad, finanzas, competencias, etc. Los objetivos estratégicos, sin excepción alguna, deberían ser:

S: Simples

M: Medibles

A: Alcanzables

R: Retadores

T: Tiempo (periodo de logro)

Podría ser útil la estructuración de objetivos bajo las siguientes fórmulas:

A. Reto + variable (característica) + cuánto + cuándo + cómo

B. Reto + variable

La construcción de objetivos estratégicos, mediante estas estructuras, facilita una rápida interpretación y medición de las directrices. Sin embargo, para poder hacer tangibles dichas directrices es necesario "traducir" en variables, hasta donde sea posible, cada una de ellas.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 3: Formulación de objetivos estratégicos

Objetivos mediante la estructura A

A. Reto + variable (característica) + cuánto + cuándo + cómo

Reto	Variable o característica	Cuánto	Cuándo	Cómo
Es el logro esperado con la variable, se expresa mediante un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Incrementar, reducir, mejorar, optimizar.	Magnitud de la directriz objeto de análisis. Por ejemplo: satisfacción, costo, calidad, etc. Son de carácter cuantitativo y/o cualitativo.	Cuantificación de la variable o frecuencia de la característica. Se expresa en unidad, por lo general en porcentaje.	Periodo de logro del objetivo o de conseguir el reto de la variable o característica.	Iniciativa estratégica que Indica el método o forma de logro del reto, la variable, la cuantificación y el periodo planificado.

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 3: Formulación de objetivos estratégicos

Objetivos mediante la estructura A

A. Reto + variable (característica) + cuánto + cuándo + cómo

Reto	Variable o característica	Cuánto	Cuándo	Cómo
Disminuir	Los costos de operación	En un 12%	En el segundo semestre de 2007	Mediante el entrenamiento del personal nuevo en el pulido de superficies.
incrementar	La producción diaria	a 250 unidades	Durante el último trimestre del año	Mediante un turno adicional de 8 horas.

Aplicación de estructura A.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 4: Establecer el mapa causal o estratégico

Es una estructura que permite visualizar la estrategia corporativa de forma gráfica y consecuencia! de manera que ésta pueda hacerse más tangible y gestionable.

Al lado izquierdo del mapa se ubican cada una de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, y aprendizaje y crecimiento.

En la parte central se determina el vector o línea estratégica, la cual determina la orientación estratégica de la institución, por ejemplo, si ésta propende por la satisfacción del cliente, la rentabilidad, etc. Luego, se enlazan los objetivos planteados en la estrategia .

El enlace de los objetivos, a través de flechas, indica la influencia de los objetivos de aprendizaje y crecimiento, y de procesos (impulsores), en los del cliente y financieros (desempeño).

Visto de otra manera, para lograr los objetivos financieros de la institución debemos lograr la satisfacción del cliente; pero, para ello debemos lograr los objetivos de procesos con la ayuda de personal competente.

[Siguiete...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

Paso 4: Establecer el mapa causal o estratégico

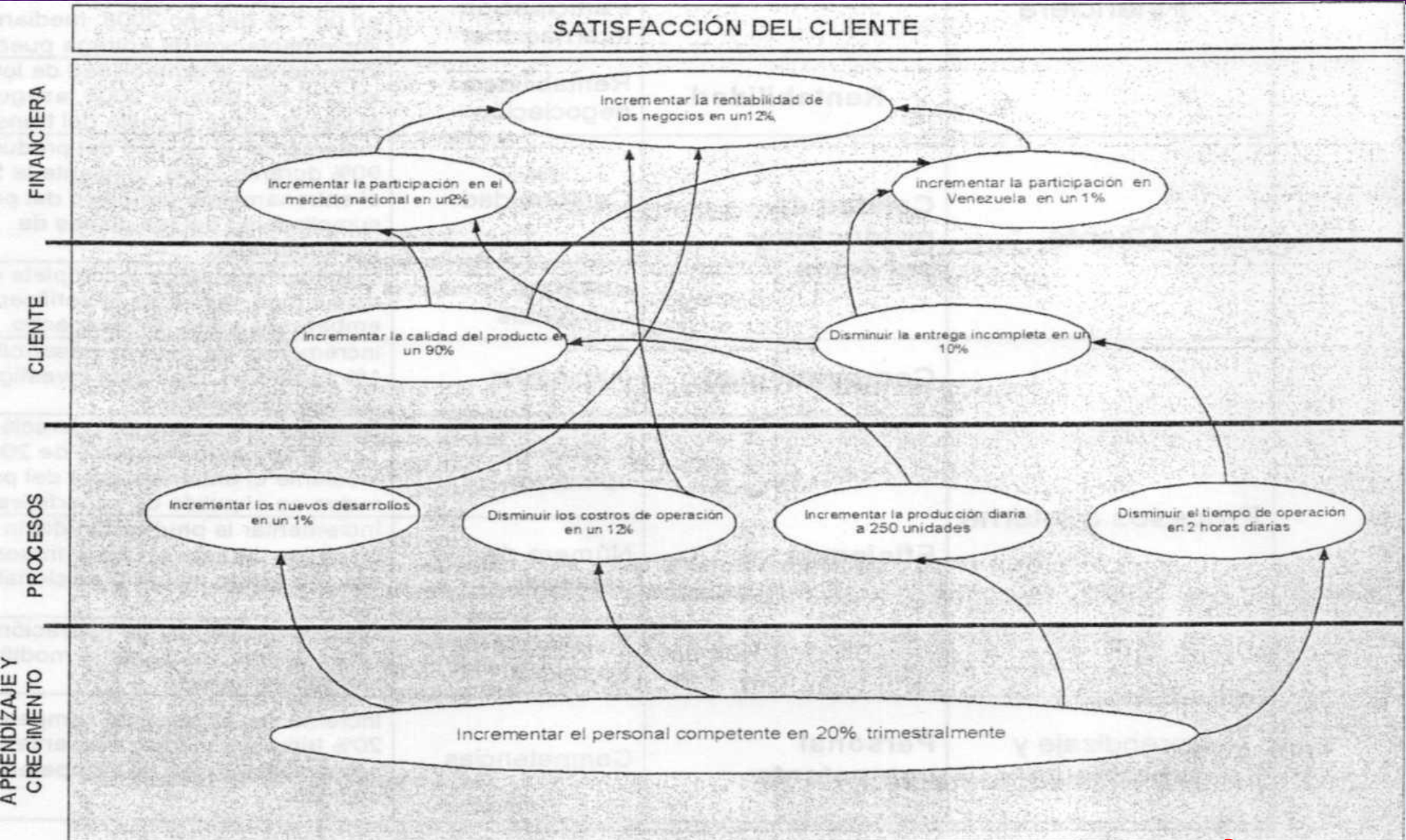


Figura Mapa causal

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 5: Desplegar los objetivos en los procesos

Como parte de la planeación del seguimiento, está el despliegue de objetivos estratégicos a los procesos. Este despliegue se puede evidenciar en la tabla.

Un despliegue de objetivos no es una difusión, es la asignación de responsabilidades para el logro de resultados, a través de los objetivos.

Supongamos que la institución que estamos analizando tiene solo siete procesos definidos en su mapa. Tomando tales procesos, efectuamos el despliegue de la estrategia representada en objetivos del sistema.

El lugar donde asignamos una equis(X) significa que el proceso tiene responsabilidad por el cumplimiento de ese objetivo. Esto indica que la estrategia corporativa está siendo asignada a cada responsable o dueño del proceso y en consecuencia los objetivos de los procesos deberán estar en concordancia con estos. El seguimiento estratégico se hará a través de los indicadores que se establezcan para la medición del objetivo, propiciado así el análisis y la toma de acciones pertinentes.

Despliegue de objetivos

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 6: Establecer el cuadro de mando

Como herramienta de seguimiento y medición de la estrategia, se emplea el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta que integra los elementos básicos del BSC empleando las cuatro perspectivas con la planeación estratégica institucional.

Los indicadores de gestión, como herramienta de seguimiento y medición, también se integran dentro del cuadro de mando permitiendo cuantificar el desarrollo de los objetivos estratégicos.

La tabla representa el cuadro de mando integral para medir la estrategia corporativa representada en objetivos. La estructura de los objetivos que hemos venido utilizando, mediante la formula A, se despliega en todo el cuadro de mando, de la siguiente manera:

Ejemplo cuadro de mando integral

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 7: Establecer el cuadro de control por procesos

Como se ha dicho antes, el mapa de procesos representa la formación táctica de la institución para darle cumplimiento a la estrategia corporativa.

Entonces veamos cómo operan el seguimiento y la medición para permitir el análisis y la toma de acciones pertinentes que permitan su cumplimiento.

Aunque todos los procesos, sin excepción alguna, deberán participar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, tomemos, a manera de ejemplo, los misionales únicamente, con el propósito de determinar el cumplimiento de la misión.

Si leemos la misión detenidamente, vemos que los procesos que dan respuesta a sus directrices estratégicas son: mercadeo, gestión de la venta y gestión operativa.

Ejemplo cuadro de mando integral

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 8: Seguimiento y medición

Habiendo definido los cuadros de mando y conociendo la estrategia corporativa, es importante efectuar el seguimiento y la medición.

En primera instancia, el seguimiento consiste en registrar el comportamiento de las variables en los períodos de ocurrencia, es decir, cada vez que se presenta la ejecución.

Es indispensable tomar los datos de manera periódica para alimentar el indicador, y con ello posibilitar la medición.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 9: Análisis y mejora

Como ya se ha dicho, en este paso se involucra la justificación mediante el análisis de causas del crecimiento o no.

En este caso la situación es positiva, y no requiere de correctivos o acciones correctivas.

Son indispensables las acciones de mejora pues es clara la situación de oportunidad de mejora.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Evaluación, control y revisión de estrategias

Seguimiento, medición, análisis BSC

Paso 10: Presentación del Informe

Finalmente, como esa medición, análisis y mejora, está definida para determinar el cumplimiento de objetivos estratégicos, la alta dirección deberá conocer los resultados del desempeño de los procesos y el producto, mediante estos informes que compilan los datos e indicadores respectivos.

Es importante mencionar que esta información es una entrada para la revisión por la dirección, la cual podrá efectuarse, por ejemplo, de forma anual.

Nota: Este tipo de informes también podrían ser presentados a otros niveles de la organización: gerentes, directores, jefes, etc., según sea pertinente, con el propósito de establecer cumplimiento de objetivos por procesos o áreas.

[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Bibliografía

Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Idalberto Chiavenato.

Apuntes de Administración I. Juan de la Barrera Frayre. CBTiS 89 *Microsoft Corporation.* Imágenes en el documento

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN. Roberth N. Anthooy y Vijay Govindarajan. Duoécima Edición. McGraw Hill. 2008.

INDICADORES INTEGRALES DE GESTIÓN. Corporación Calidad. Primera Edición. Mc Graw Hill. 2002.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Kaplan-Norton. Gestión 2000

ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Teorías y Casos. Arthur A. Thompson. A.J. Strickland. John E. Gamble. Décimoquinta Edición. McGraw Hill. 2008.

Aktouf, Omar. La administración entre tradición y renovación. Artes Graficas Univalle – Editor - 1998

[Siguiente...](#)



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Bibliografía

Beltrán Jesús Mauricio J., INDICADORES DE GESTION, Editorial 3R Editores. 1999.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCORECARD), editorial Gestión 2000.

Kaplan, Robert S, Norton, David P. COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Editorial Gestión 2000.

Pacheco, Juan Carlos. INDICADORES INTEGRALES DE GESTION, Editorial Mc Graw Hill. 2002.

Serna, Humberto S. Gerencia Estratégica, Editorial 3R. 2008.

Tesis de Grado de programas de postgrados.

Robert N Anthony, Vijay Govindarajan, Sistemas de Control de Gestion, ED. McGrawHill. 2007

Ricardo Mauricio Rios Giraldo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC 2008.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral. Gestion 2000.

Robert, Kaplan, David P. Norton. El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Gestion 2000.

González Materon, Armando . Liderazgo y nueva ciencia, Revista Coomeva, Edición 76 Enero-Febrero 2009-ISS1692-5548-Circulacion nacional.



[Regresar ...](#)

SISTEMA DE GESTION Y CONTROL EMPRESARIAL

TEMARIO

Introducción

Evolución del Trabajo

Control de Gestión

Planeación Estratégica

Sistema Medición - BSC

Evaluación Desempeño

Bibliografía

Bibliografía

Dianelys Nogueira Rivera, Universidad de Matanzas, Cuba,
nelydaylinyuly@yahoo.com, carlos@getvar.get.cma.net. **El Control de Gestión. Evolución y desarrollo.**



Regresar ...