

**Procedimiento metodológico para el alineamiento de los
mecanismos de control en el contexto estratégico de la
Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila**
**Methodological procedure for the alignment of the control
mechanisms in the strategic context of the University**
Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila

Autores: MSc. Ma. Antonieta Mesa Espinosa

Dr. Remberto Naranjo Pérez

Lic. Danay Naranjo Mesa

Institución: Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila, Cuba

Correo electrónico: mmesa@economia.unica.cu

Resumen

La Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila se ha empeñado en introducir mejoras en la forma de gestionar la estrategia universitaria, sobre todo, para privilegiar la fase de control. A pesar de los esfuerzos para elevar la eficacia del proceso de control, continúan las insuficiencias en el sistema con que se cuenta, al no encontrarse la forma de garantizar la total cobertura de dicho sistema al seguimiento y control de la estrategia universitaria. Un aspecto que ha contribuido a no lograr la eficacia del proceso de control lo constituye el no alineamiento de los diferentes eslabones organizativos con la estrategia, entre los que se encuentra el grupo de auditoría interna. Por tal motivo, resultó necesario diseñar un procedimiento metodológico para el alineamiento de los mecanismos de control desde la oficina de auditoría interna con las exigencias de la estrategia organizacional, que permita desarrollar con eficacia el proceso de control estratégico de gestión en la institución. Resulta importante resaltar que la propuesta de esta investigación proporciona, a los directivos universitarios, mecanismos de control que permiten obtener mayor eficacia en el proceso de dirección. Los resultados de la investigación parten de una necesidad y reclamo de las autoridades universitarias, considerando las insuficiencias actuales en el control de la estrategia, lo que garantiza su inmediata aplicación.

Palabras clave: Alineamiento; control.

Abstract

The University Maximo Gomez Baez Ciego de Avila has worked to make improvements in the way we manage the university strategy, above all, to privilege the control phase. Despite efforts to increase the effectiveness of the control process, continuing weaknesses in the system that are available, not to find ways to ensure full coverage of the monitoring and control system of the university strategy. One aspect that has contributed to not achieve the efficiency of the control process consists of the non-alignment of different organizational links with the strategy, among which is the internal audit group. Therefore, it was necessary to design a methodological approach for the alignment of the control mechanisms from internal audit office with the requirements of the organizational strategy that allows effectively develop strategic control process management in the institution. It is important to note that this research proposal provides, university leaders, control mechanisms enabling increased efficiency in the management process. The research results are based on a need and demand of university authorities, considering the current defects in the control of the strategy, ensuring immediate application.

Keyword: Alignment; control.

Introducción

El seguimiento a la correcta implementación de la estrategia debe contar hoy más que nunca con espacios que permitan controlar su cumplimiento, pues difícilmente se puedan enfrentar nuevos retos y cambios con formas tradicionales de dirección. Raúl Castro, en su intervención en la clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, señaló: “La experiencia nos ha enseñado que aquello que no se controla con efectividad, no se cumple o se ejecuta superficialmente” (2012). Ello corrobora la necesidad actual de implementar sistemas de control que permitan desarrollar con eficacia el proceso de dirección.

La Universidad de Ciego de Ávila se ha empeñado en introducir mejoras en la forma de gestionar la estrategia universitaria, sobre todo, para privilegiar la fase de control. En consecuencia, se acudió al empleo del Cuadro de Mando Integral que permite realizar un seguimiento integrado de la organización, equilibrando la gestión con los objetivos, las prioridades, y los resultados reales.

A pesar de los esfuerzos para elevar la eficacia del proceso de control, continúan las insuficiencias en el sistema con que se cuenta, al no encontrarse la forma de garantizar total cobertura de dicho sistema al seguimiento y control de la estrategia

universitaria. Un aspecto que ha contribuido a no lograr la eficacia del proceso de control lo constituye el no alineamiento de los diferentes eslabones organizativos con la estrategia, entre los que se encuentra el grupo de auditoría interna.

Se pudo comprobar que los miembros de esta unidad organizativa no tuvieron participación en el diseño de la estrategia que funciona en la universidad, no conocen las particularidades de esta estrategia y tampoco dominan las prioridades estratégicas de la alta dirección universitaria, lo que obstaculiza que sus acciones de control estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos esenciales de la organización. Tal situación es reconocida por la alta dirección universitaria.

Lo anterior ha quedado corroborado al estudiarse los documentos relacionados con los planes de auditorías internas, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas intencionales a agentes estratégicos. Actualmente, la estrategia de la Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila se estructura en cuatro Áreas de Resultados Clave, desde donde se gestionan 38 Factores Críticos de Éxito.

En el estudio documental referido anteriormente se observa que las auditorías realizadas solo han influido en el seguimiento o control de asuntos estratégicos relacionados con el Área de Resultado Clave 4, y dentro de esta, solo en 3 Factores Críticos de Éxito. Es posible considerar que esta importante unidad organizativa ni entiende la estrategia, ni tiene alineada sus funciones con los propósitos y prioridades estratégicas, lo que limita la eficacia del proceso de control.

Tomando en consideración lo planteado, se declara el siguiente problema científico: ¿Cómo desarrollar eficazmente el proceso de control estratégico de gestión de la Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Ávila?

Como consecuencia de la falta de alineamiento de los mecanismos de control de la Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Ávila en función del control estratégico de gestión, se plantea el siguiente objetivo general:

Diseñar un procedimiento metodológico para el alineamiento de los mecanismos de control desde la oficina de auditoría interna con las exigencias de la estrategia organizacional, que permita desarrollar con eficacia el proceso de control estratégico de gestión en la Universidad de Ciego de Ávila.

En la investigación se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico y empírico.

Desarrollo

Desde hace cinco años, la Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Ávila (en lo adelante UNICA) ha venido dando pasos para consolidar la gestión de

su estrategia con el empleo de Cuadro de Mando Integral, tecnología de dirección que privilegia las fases de implementación y control de la estrategia, influyendo favorablemente en que no ocurra lo que comúnmente sucede en los procesos estratégicos organizacionales: se diseña la estrategia y nunca llega a suceder.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, creado por el profesor R. Kaplan y en cooperación con D. Norton, surge en los años 90 y desde entonces se ha convertido en uno de los instrumentos y mecanismos de control estratégicos de referencia para las mayores y mejores organizaciones por todo el mundo. El propio Kaplan (200), al considerar al Cuadro de Mando Integral como un sistema de mediciones, reafirma la apreciación de constituir una importante referencia para el Control Estratégico, incorporando elementos que lo alejan de sistemas de control precedentes, al integrar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión, insertando a dicho sistema de mediciones, indicadores de resultados de la actuación, indicadores financieros y no financieros de los factores críticos que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

La metodología de dicho sistema parte de identificar un número manejable de factores críticos de éxito, clasificado en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna y desarrollo y aprendizaje).

La factibilidad de su aplicación en organizaciones productivas o sin fines de lucro, unido a las particularidades que lo caracterizan en función del control estratégico al basar su tecnología en la definición de factores críticos de éxito e indicadores críticos como parte de una cadena causa-efecto que comunica el significado de la estrategia, desarrollando continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente conduzcan al éxito, convierten al Cuadro de Mando Integral en un instrumento esencial para implementar y controlar la estrategia organizacional. A partir de la aplicación de estos principios, la estrategia de la UNICA se estructura a partir de la identificación de cuatro Áreas de Resultados Clave que contienen 38 Factores Críticos de Éxito desde donde se gestionan 200 indicadores.

No obstante, su racionalidad en comparación con las que anteriormente se han gestionado en la UNICA, es apreciable una estrategia compleja desde la cantidad de indicadores que se deben gestionar, lo que impone la necesidad de contar con mecanismos de control altamente eficaces.

No solo bastaría contar con un sistema eficaz de control, se requiere también de una alta alineación estratégica, sobre todo, de los eslabones organizativos desde donde, haciendo uso de las herramientas del sistema de control estratégico de

gestión, se realizan las acciones de control para dar seguimiento al estado de los indicadores de gestión en particular y a la ocurrencia de la estrategia organizacional en general. En tal sentido, Kaplan y Norton (2006) consideran que la mayor brecha entre la práctica de las organizaciones exitosas y el resto que aplican el Cuadro de Mando Integral, se encuentra en el alineamiento organizativo.

En la secuencia del alineamiento se considera vital el de las unidades internas de soporte y de servicios con la estrategia, destacándose que para su efectividad, las unidades de servicios internos deben entender la estrategia organizativa y alinear sus actividades con esta estrategia. Esto es lo que se entiende por coherencia entre la estrategia y la estructura (Kaplan y Norton, 2006). Esta situación alcanza mayor relevancia si la unidad interna tiene como función prestar servicios de control como apoyo a la alta dirección.

Propuesta del procedimiento el alineamiento de los mecanismos de control de la estrategia universitaria

La arquitectura de la propuesta del procedimiento para el alineamiento de los mecanismos de control de la estrategia universitaria se puede apreciar en el esquema general que aparece en la figura 1.

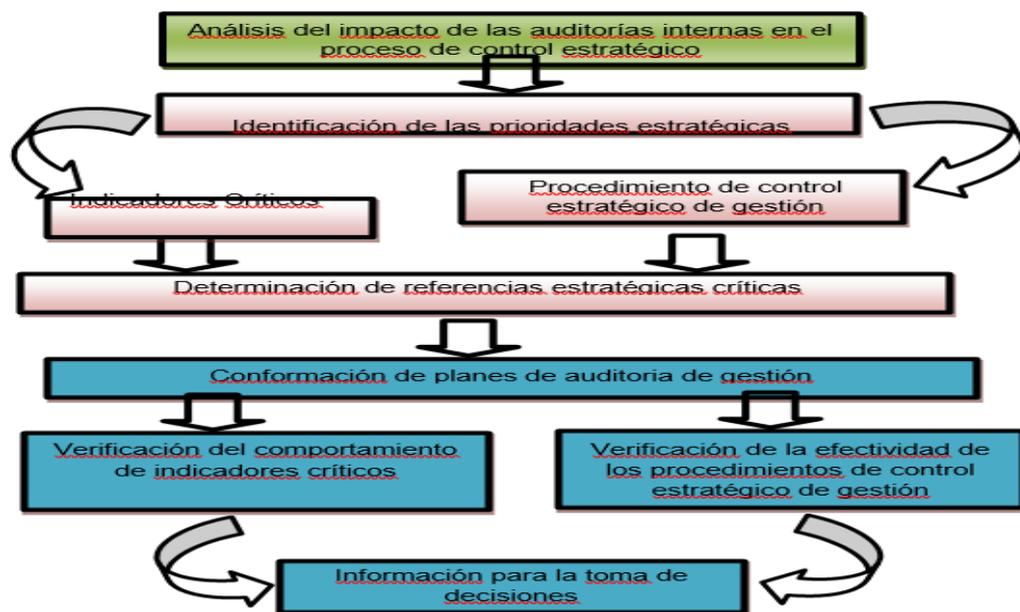


Figura 1: Esquema general del procedimiento. Fuente: Elaboración de los autores.

Descripción del procedimiento para el alineamiento de los mecanismos de control de la estrategia universitaria

El procedimiento se compone de 3 etapas, dentro de las cuales se pueden identificar 7 pasos a seguir.

Etapa 1. Reflexión gerencial

1. Análisis del impacto de las auditorías internas en el proceso de control estratégico.

Representa un momento de reflexión gerencial acerca del aporte de las auditorías ejecutadas y planificadas en el seguimiento y control de la estrategia, constituyendo el punto de partida para proyectar las medidas pertinentes que permitan alinear las acciones de los auditores con los propósitos del control estratégico. En este caso, resulta de utilidad el empleo de matrices de impacto, desde donde se pongan frente a frente, por un lado los Factores Críticos de Éxito con los indicadores de gestión asociados; y por el otro, las acciones de los planes de las auditorías y determinar en qué medidas dichas acciones de las auditorías impactan en los indicadores y Factores Críticos de Éxito, o sea, verificar en qué medida dichas acciones de control verifican el estado de cumplimiento de los indicadores de gestión.

Resulta también de interés comprobar la incidencia de las auditorías en la verificación del cumplimiento de los procedimientos establecidos en el sistema de control de gestión. Al verificarse el estado de los indicadores de gestión y al mismo tiempo los procedimientos de control, se logra una influencia más integral y efectiva de las acciones de control.

Etapa 2. Análisis e identificación de las prioridades estratégicas.

2. Identificación de las prioridades estratégicas.

No se trata de verificar el estado del total de indicadores contenidos en la estrategia, sino que considerando los principios del control selectivo a partir del cual se sugiere la verificación de los asuntos vitales, se deberán establecer los criterios para determinar cuáles indicadores sobresalen como prioridades supremas de la estrategia.

- Alineación de los indicadores de gestión con el control interno: Para estos propósitos, el control interno resulta un aliado estratégico del control de gestión, al señalar desde sus procedimientos los riesgos asociados a los indicadores de gestión y, al mismo tiempo, determinar cuáles de estos se asocian a riesgos extremos.
- Identificación de los riesgos asociados a la gestión de los indicadores: Lo anteriormente explicado conduce a la necesidad de formular los riesgos asociados a los indicadores, que no son más que acontecimientos negativos que de ocurrir

impedirían la gestión exitosa del indicador de gestión. Se trata entonces de evitar la ocurrencia de dichos acontecimientos para el logro de los resultados esperados.

- Clasificación de los riesgos: Para clasificar los riesgos asociados a los indicadores de gestión de la estrategia se sugiere el empleo de una matriz que combine el análisis de la posibilidad de ocurrencia del riesgo con el impacto desfavorable que ocasionaría en la organización si llegara a ocurrir este acontecimiento negativo.

- Selección de indicadores críticos asociados a riesgos extremos: Para los planes de auditorías de gestión a implementarse, se deberán considerar prioritariamente la influencia sobre aquellos indicadores de gestión asociados a riesgos extremos.

- Construcción de los tableros de control: Se reconoce internacionalmente la utilidad de los tableros de control como complemento y soporte del Cuadro de Mando Integral, existiendo diversas clasificaciones de estos, entre los que se encuentra el tablero de control gerencial. En el caso que ocupa la presente investigación, estamos en presencia de un tablero desde el cual se da seguimiento a indicadores de máxima prioridad, previa selección por parte de la alta dirección universitaria o del nivel gerencial que se trate. El criterio de selección considerado se corresponde con el tipo de riesgo al cual que se encuentran asociados los indicadores incluidos en el Tablero de Control Gerencial, los cuales serán vigilados y analizados sistemáticamente, constituyendo uno de los escenarios para estos análisis, las sesiones del Consejo Universitario y las reuniones de trabajo de los diferentes niveles gerenciales. En resumen, en estos Tableros de Control Gerencial se encuentran incluidos todos aquellos indicadores de gestión de todos los eslabones organizativos que permiten materializar los Factores Críticos de Éxito asociados a riesgo extremo.

3. Establecimiento de los mecanismos de control de gestión para el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.

El directivo efectivo necesita hacer un seguimiento para garantizar que las acciones que se suponen otros realizarán, y que los objetivos o indicadores que supuestamente alcanzarán, están cumpliéndose, para lo cual requiere de procedimientos, mecanismos o herramientas que lo permita.

Para estos fines se asume:

- La conformación de tableros de control para cada nivel gerencial constituye el punto de partida del procedimiento.
- Los escenarios naturales, para dar seguimiento a los indicadores contenidos en los tableros de control, son las reuniones de trabajo en

cada nivel gerencial y los despachos con los subordinados en cada caso.

- La alineación de los indicadores considerados en los tableros de control, así como las acciones formuladas para su gestión, con los planes de trabajo y el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección, resulta vital.
- Las auditorías de gestión deberán estar encaminados a la verificación de la efectividad de estos mecanismos a todos los niveles.

4. Determinación de referencias estratégicas críticas.

A partir de los pasos anteriores se está en condiciones de establecer aquellos asuntos de interés estratégico que deberán incluirse definitivamente en los planes de auditoría de gestión, considerando dos momentos esenciales:

- Determinación de indicadores de gestión trascendentales para la estrategia, que deberán ser verificados en la realización de auditorías de gestión. Todos los indicadores de gestión formulados en la universidad poseen interés estratégico, por lo que de una forma u otra deben ser verificados desde el nivel gerencial y eslabón organizativo que corresponda. Sin embargo, para los fines de la presente investigación, se trata de rededir el alcance del control que se ejerce desde el grupo de auditoría, centrando la atención en un número limitado de estos, o sea, seleccionar un número manejable de indicadores que pudieran moverse entre un 20 y un 30% del total.

Para este análisis, alcanzan significativo interés los principios de la técnica de control selectivo y de Pareto, respectivamente. En ambos casos se sugiere hacer énfasis en lo poco vital, en lo trascendental. Considerando lo anteriormente referido, resulta indispensable analizar el escenario actual en el que se desenvuelve el quehacer universitario, dentro del cual se destacan las exigencias que imponen los lineamientos de la política económica y social del país, emanados del VI Congreso del PCC y, en particular, por las prioridades establecidas por la Conferencia del Comité Central del PCC.

Se trata entonces de seleccionar aquellos indicadores de gestión que en mayor medida influyen en la implementación de los lineamientos y en particular en la materialización de las prioridades en las que hay que trabajar desde la universidad.

- Determinación de los momentos clave en el proceso de control de gestión que deberán ser verificados en la realización de las auditorías de gestión. En este caso, se trata de exigir el buen funcionamiento del sistema de control de gestión formalmente reconocido en función de la eficacia del proceso de control. El

propósito fundamental es la verificación del alineamiento estratégico entre la estrategia organizacional con la estructura, con la evaluación del desempeño individual, con las prioridades previstas en los tableros de control de los directivos, con las tareas que se ejecutan desde los planes de trabajo, con el control interno y con el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.

Etapa 3. Operacionalización de las acciones de control para la toma de decisiones.

5. Conformación de los planes de auditoría de gestión.

Este paso exige la inclusión en los planes de auditoría de gestión, los indicadores de gestión trascendentales para la estrategia, así como los momentos clave en el proceso de control de gestión.

6. Verificación del estado de los indicadores críticos y de los procedimientos de control estratégico.

Al llevar a la práctica lo previsto en los planes de auditoría de gestión, se está dando respuesta a la verificación de los indicadores de gestión trascendentales para la estrategia y de los momentos clave en el proceso de control de gestión.

7. Información para la toma de decisiones.

Implica la información oportuna de los resultados de las auditorías para la toma de medidas correctivas. La toma de medidas a tiempo evita las sorpresas indeseadas. De esta forma se está en correspondencia con el control previo y corriente, que a diferencia del control posterior, resulta de gran interés en el proceso de control estratégico de gestión.

- Análisis de la validez del hallazgo científico de los resultados.

La validez científica de los resultados alcanzados fue respaldada mediante el empleo de la estrategia de credibilidad y de la estrategia de confirmabilidad.

- Estrategia de credibilidad: En esta estrategia se empleó la observación persistente y las comprobaciones con los participantes.

En el caso de la observación persistente y aprovechando las potencialidades que brinda la investigación acción, al involucrar directamente a personas beneficiarias de los resultados en las transformaciones que se persiguen en la investigación. Se empleó, durante todo el proceso de investigación, el criterio autorizado de directivos y funcionarios que han permanecido dentro del sistema objeto de estudio entre 15 y 30 años, además de ocupar diferentes cargos de dirección, por lo que sus experiencias garantizan gran credibilidad al valorar los resultados alcanzados. La observación persistente fue tomada en cuenta en todos los pasos del procedimiento propuesto, pero se puede afirmar que resultó especialmente decisivo en la propuesta de referencias estratégicas críticas a considerar en la elaboración

de los planes de auditorías de gestión, previstas en los pasos 5 y 3 de la tercera etapa del procedimiento propuesto.

- **Comprobaciones con participantes:** Para estos fines fueron convocadas sesiones de trabajo con los agentes estratégicos seleccionados (participantes), para ir valorando y haciendo ajustes paulatinamente, lo cual permitió la comprobación de la conformidad de los usuarios con los resultados que se iban alcanzando. Aprovechando la experiencia e inteligencia colectiva que brindaban las sesiones de trabajo convocadas, se tuvieron en cuenta criterios emitidos por los participantes que fueron incorporados a los resultados.

- **Estrategia de confirmabilidad:** Constituyó una estrategia vital para respaldar el hallazgo científico, por cuanto permitió exponer las razones que provocaron la realización del trabajo en un primer ejercicio de reflexión, aplicándose la encuesta de entrada (ver Tabla 1); mientras en un segundo ejercicio de reflexión se realizó una comprobación final de la satisfacción de los participantes con los resultados, expresados en el procedimiento, aplicándose la encuesta de salida (ver Tabla 1), donde se puede apreciar el contraste de los criterios expresados por dichos participantes antes y después de la propuesta.

Tabla 1. Resumen comparativo promedio de criterios captados en encuestas realizadas.

ANTES	POCO					MUCHO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Implicación del dispositivo de auditoría			X							
DESPUÉS										
1-Influencia del procedimiento en el dispositivo de auditoría en el diseño de la							X			
ANTES	POCO					MUCHO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2-Conocimiento de las particularidades de la estrategia por parte del dispositivo de		X								

DESPUÉS										
2-Influencia del procedimiento en el incremento del conocimiento de las particularidades de la estrategia por parte										
ANTES	POCO					MUCHO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3-Conocimiento de las prioridades estratégicas por parte del dispositivo de		X								
DESPUÉS										
3-Influencia del procedimiento en el incremento del conocimiento de las prioridades estratégicas por parte del										
ANTES	POCO					MUCHO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4-Alineación de los planes de auditorías				X						
control de la estrategia.										
DESPUÉS										
4-Influencia del procedimiento en el incremento de la alineación de los planes de auditorías con las necesidades de										

Fuente: Elaboración de los autores.

Conclusiones

El alineamiento del accionar de los eslabones organizativos con la estrategia es decisivo para el logro de la eficacia del proceso de dirección.

La necesidad del alineamiento cobra mayor significación si se trata de un eslabón cuya razón de ser es el control organizacional: grupo de auditoría.

La aplicación de los principios del control de gestión resulta vital para el logro de la efectividad del proceso de control en el contexto estratégico.

La aplicación de los principios de la auditoría de gestión como herramienta del control de gestión constituye un factor indispensable en el accionar del grupo de auditoría en respuesta a las exigencias estratégicas.

Las auditorías de gestión no deben limitarse a la verificación del estado de los indicadores de la estrategia, sino también a la verificación del funcionamiento de los mecanismos del control estratégico de gestión.

Recomendaciones

- Elaborar los planes de auditoría de gestión considerando las referencias estratégicas críticas propuestas.
- Revisar las funciones declaradas para el grupo de auditoría interna de la UNICA, dando mayor relevancia a los principios de la auditoría de gestión para el accionar de este eslabón organizativo.

Referencias bibliográficas

- Castro, R. (2012). Discurso de clausura de la primera conferencia nacional del PCC. La Habana.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización*. España: Editorial Gestión 2000.